

Hiljaisen tiedon siirtäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Teija Virtanen

Tekijä tai tekijät Teija Virtanen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012
Raportin nimi Hiljaisen tiedon siirtäminen asiantuntijaorganisaatiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 1
Opettajat tai ohjaajat Niina Jallinoja	
<p>Tämän opinnäytetyön esisijainen tarkoitus on tutkia, miten liikkeenjohdon konsulttiyrityksessä siirretään hiljaista tietoa. Haastattelujen avulla tarkastellaan, miten hiljainen tieto tunnistetaan, miten sitä siirretään ja mitä esteitä hiljaisen tiedon siirrolle kohdeyrityksessä on. Yksi tämän tutkimuksen tavoitteita oli myös tutkia sitä, miten yrityksen hiljainen tieto tukee tai estää innovointia ja uuden tiedon omaksumista.</p> <p>Tämä tutkimus sisältää sekä teoria- että empiriaosuuden. Teoriaosuudessa perehdyttiin siihen, mitä tieto on ja minne hiljainen tieto asettuu eri tiedon lajien kirjossa. Samalla selvitettiin, millä tavalla hiljainen tieto tunnistetaan ja miten sen jakaminen tapahtuu. Teorian perusteella luotiin hiljaisesta tiedosta ja sen osa-alueista viitekehys, jota käytetään myös empirian runkona. Empiirisessä osuudessa luotiin ja analysoitiin teorioiden pohjalta kysymyksiä, jotka esitettiin teemahaastattelussa tutkimuskohteena olevan yrityksen yhdeksälle työntekijälle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena oli, että yrityksessä hiljainen tieto pääosin tunnistettiin, mutta sen siirtämiseen ei ollut mitään vakiintuneita käytäntöjä. Lähinnä tietoa siirtyi yhteisessä projektityössä ja niin, että nuoremmat työntekijät kyselivät vanhemmilta. Tiedon siirtymisen suurimmiksi esteiksi osoittautuivat kokeneempien työntekijöiden kiire ja yrityksen melko jyrkkä hierarkia. Yrityksen toimintakulttuuri ei tukenut kovin hyvin uutta, innovatiivista ajattelua varsinkaan nuorempien työntekijöiden taholta. Tutkimuksessa selvisi myös, että yritys tarvitsee selkeät rakenteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi sekä tilaisuuksia tiedon siirtoon ja innovointiin.</p>	
Asiasanat Hiljainen tieto, innovaatio, tieto, ba	

Authors Teija Virtanen	Group or year of entry 2012
The title of thesis Transferring tacit knowledge in a consulting company	Number of report pages and attachment pages 43 + 1
Advisor(s) Niina Jallinoja	
<p>The subject of this thesis is tacit knowledge in a management consulting company. Through interviews it analyzes how this knowledge is identified and transferred as well as the factors that prevent its transfer. Another target of this research was studying how the company's tacit knowledge supports or prevents innovation and the absorption of new knowledge.</p> <p>This study includes both a theoretical as well as an empirical section. The theoretical section of this study included research on the concept of knowledge and identifying where tacit knowledge stands in this broader spectrum of knowledge. The research also included studying how tacit knowledge is identified in business and how it is transferred. This theoretical basis was used to form a framework for tacit knowledge and its components to structure the empirical research conducted within this study. The empirical section of this study included forming a series of questions based on this theoretical framework and presenting them to nine employees of the company.</p> <p>These interviews revealed that while tacit knowledge is generally identified within the company, it lacks established procedures for transferring this knowledge. The foremost means of knowledge transfer was identified in situations where employees worked on a project together and particularly when younger employees asked senior employees questions. The main impediments to knowledge transfer were identified as lack of time among the more experienced employees and the company's fairly strict management hierarchy. The company's organizational culture is not very supportive of new and innovative thinking, particularly concerning younger employees. Through this study it became clear that the company needs an explicit structure to transfer tacit knowledge as well as opportunities to transfer the knowledge and to innovate.</p>	
Key words Tacit knowledge, innovation, knowledge, ba	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tieto.....	3
2.1	Tieto vuorovaikutuksessa.....	4
2.2	Tiedon lajit	5
2.3	Eksplisiittinen tieto	5
2.4	Hiljainen tieto	7
2.5	Uuden tiedon luominen.....	8
2.6	Ba.....	11
3	Hiljainen tieto työelämässä.....	13
3.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	13
3.2	Hiljaisen tiedon siirtäminen	13
3.3	Hiljaisen tiedon hukkaaminen	15
3.4	Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet	16
3.5	Haitallinen hiljainen tieto	17
4	Hiljaisen tiedon siirtämisen hyödyt ja innovaatio	19
4.1	Hiljaisen tiedon siirtämisen hyödyt.....	19
4.2	Innovaatioita tukeva hiljainen tieto.....	20
4.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen innovaatioiden esteenä.....	22
4.4	Viitekehys	23
5	Hiljainen tieto tutkittavassa yrityksessä	25
5.1	Tutkimuksen kohteena oleva yritys.....	25
5.2	Menetelmävalinnat	25
5.2.1	Tutkimuksen validiteetti	26
5.2.2	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	26
5.3	Hiljainen tieto kohdeyrityksessä	27
5.3.1	Hiljaisen tiedon siirtostrategia.....	27
5.3.2	Hiljaisen tiedon siirtomenetelmä	29
5.3.3	Hiljaisen tiedon tuki innovatiivisuudelle.....	31
6	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	34
6.1	Johtopäätökset.....	34

6.1.1 Hiljaisen tiedon siirtostrategia.....	34
6.1.2 Hiljaisen tiedon siirtomenetelmä	35
6.1.3 Hiljaisen tiedon tuki innovatiivisuudelle.....	37
6.2 Kehittämis ehdotukset.....	39
Lähteet.....	41
Liitteet.....	44
Liite 1. Haastattelulomake.....	44

1 Johdanto

Suuret ikäluokat ovat astumassa pois työelämästä, ja heidän mukanaan poistuu paljon tietoa ja taitoa. Osa tiedosta on hiljaista tietoa, jota on vaikea siirtää eteenpäin seuraaville sukupolville. Monet yritykset, erityisesti asiantuntijaorganisaatiot, ovatkin huolissaan siitä, miten eläkkeelle jääviltä tai muuten työelämässä tai yrityksessä kauan työskennelleiltä henkilöiltä saadaan yritystä hyödyntävä tietopääoma talteen.

Itse kokemusta ja sitä kautta syntyneitä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja ei voi siirtää eteenpäin, koska ne jokainen joutuu rakentamaan itse sitä mukaa, kun työvuosia karttuu. On kuitenkin olemassa paljon sellaista tietoa, joka on automaattista mutta edelleen siirrettävissä. Tällainen hiljainen tieto täytyy ensin tunnistaa, sitä tulee arvostaa ja sen siirtämiseksi muille tulee olla suotuisat olosuhteet.

Innovaatiot vievät yrityksiä eteenpäin. Ne eivät välttämättä ole uusia teknisiä laitteita vaan voivat olla myös uusia työtapoja tai näkökulmia jo olemassa oleviin asioihin. Keskeistä niille on, että ne lisäävät yrityksen kilpailukykyä ja erottavat ne muista vastaavista yrityksistä. Yritykset siis tarvitsevat hiljaisen, jo olemassa olevan ja historiaan perustuvan tiedon lisäksi koko ajan uusia ajattelumalleja. Totta onkin, että hiljainen tieto ei kulje pelkästään kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille, vaan myös päinvastoin. Nuoremmilla voi olla enemmän tietotaitoa esimerkiksi tietotekniikasta tai uusimmista alan kehityssuunnitelmista.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on miten hiljaista tietoa siirretään asiantuntijayrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on haastattelujen kautta selvittää, mitä hiljaista tietoa organisaatiossa siirtyy, millä tavalla ja minkälaisissa tilanteissa. Lisäksi selvitetään, miten yrityksen hiljainen tieto tukee tai estää innovatiivisuutta.

Toisessa kappaleessa tarkastellaan teorian kautta sitä, mitä tieto on sekä miten ja missä uutta tietoa syntyy. Kolmannessa kappaleessa syvennytään siihen, miten hiljainen tieto löydetään työelämässä ja miten sen siirtäminen onnistuu. Siinä tarkastellaan myös sitä, miten hiljaista tietoa menee hukkaan ja mitä esteitä tiedon siirtymiselle voi olla. Neljän-

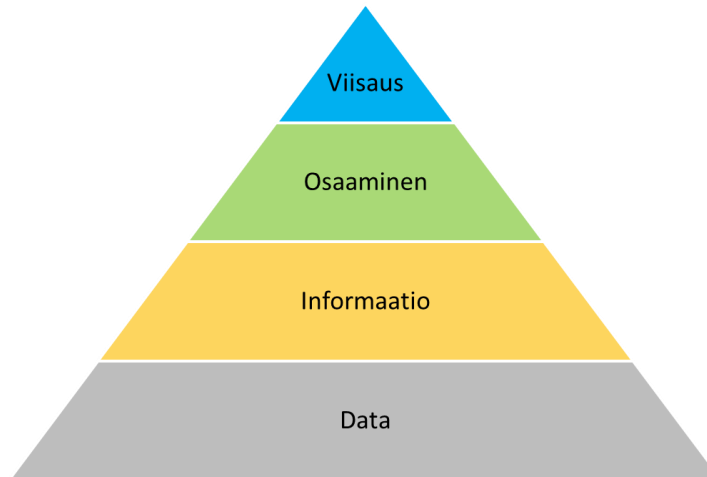
nessä kappaleessa keskitytään siihen, miten hiljaisen tiedon siirtäminen vaikuttaa yrityksen innovointia edistävään toimintaan.

Lopussa yhdistetään teoria esimerkkiyritykseen ja tarkastellaan, miten hiljaisen tiedon siirtäminen kyseessä olevassa asiantuntijayrityksessä toimii. Lisäksi tutkitaan, miten yrityksessä oleva hiljainen tieto tukee tai estää uusien ajatusten ja innovaatioiden syntymistä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hiljaisen tiedon siirtämistä ja yritysten innovaatioiden tukemista hiljaisen tiedon kautta nimenomaan yritystasolla.

2 Tieto

Koko maailma rakentuu tiedon varaan. Tiedolta ei voi välttyä, se määrittelee kaikkea sitä, mitä ihmiset ovat ja tekevät ja miten maailma ympärillä pyörii. On olemassa kuitenkin erilaista tietoa, ja tieto käsitteenä jaetaan usein neljään eri tasoon.



Kuva 1. Tiedon tasot (mukaeltu kuvasta Ojala 2000, 170.)

Kuvassa 1 tiedon tasopyramidin perustana on data, joka on niin kutsuttua raakatietoa. Se vain on olemassa, eikä sillä ole mitään merkitystä olemassaolonsa lisäksi. (Bellinger, Castro & Mills 2004.) Dataa ovat esimerkiksi tietokoneen koodauksen ykköset ja nollat.

Informaatio on dataa, jolle on annettu merkitys. (Bellinger, Castro & Mills 2004.) Sitä voidaan kopioida ja tuottaa helposti uudelleen, ja sen arvo riippuu siitä, miten monen ihmisen käytettävissä se on. Sen laatu voi olla kyseenalainen. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 7.)

Osaaminen on taas enemmän kuin kasa informaatiota. Sen tärkein ominaisuus on, että se syntyy vuorovaikutuksessa muiden ihmisten ja ympäristön kanssa. (Nonaka, Toyama, Hirata, 2008, 7.)

Viisaudessa taas yhdistyvät kaikki alemmat tiedon tasot, ja se sisältää erityiset moraaliset ja eettiset koodit. Sen kautta erotamme oikean ja väärän, hyvän ja pahan. Se on lisäksi täysin inhimillinen ominaisuus; siihen eivät tietokoneet pysty, sillä viisauden tuottami-

seen vaaditaan niin sielua, sydäntä kuin ajattelutaitoakin. (Bellinger, Castro & Mills 2004.)

Hiljainen tieto sisältää osaamisen kautta kertynyttä tietoa, kokemuksen tuomaa kompetenssia ja siitä jalostunutta arviointikykyä. Viisaus on kaikkein korkein tiedon taso, mutta sinne ei pääse ilman kokemusta ja hiljaista tietoa. Hiljainen tieto, johon tässä opin-
näytetyössä keskitytään, asettuu pyramidissa osaamisen ja viisauden välimaastoon.

2.1 Tieto vuorovaikutuksessa

Tieto on merkityksellistä informaatiota, joka syntyy ihmisten kanssakäymisen seurauksena. Se syntyy kokemuksesta, joka on subjektiivinen tunneprosessi, sekä siitä, että osaa tulkita maailmaa ympärillään. Tieto syntyy useista arvokäsityksistä, jotka riippuvat kyvystämme hahmottaa totuus, hyvyys ja kauneus. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 8-12.)

Tieto on usein määritelty substanssiksi, mutta se pitäisi ymmärtää pääasiassa prosessina, joka suhteutetaan muiden, toistensa kanssa kommunikoivien ihmisten tietoon. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 10.) Koska tieto on subjektiivista, prosessinomaista ja esteettistä, sitä voidaan luoda käytännössä vain osallistumalla erilaisiin tilanteisiin. Se, missä suhteessa olemme muihin ja miten näemme meitä ympäröivän maailman, muuttuu tilanteen mukaan, sillä sekä me että maailma olemme jatkuvan muutoksen tilassa. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 13.)

Ihmisten välisessä kanssakäymisessä käytetään sekä sanattomia että sanallisia elementtejä, jotka rakentavat yhteisöllistä vuorovaikutusta. Jokaisella on omat kokemuksensa, jotka muodostuvat esimerkiksi ajatuksista, joita voidaan kertoa eteenpäin sanallisesti. Näihin ajatuksiin vaikuttavat kuitenkin myös sanattomat elementit kuten mielialat, tunteet ja intuitiot. Sekä sanalliset että sanattomat viestit ovat yhtä tärkeitä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Tökkäri, 2012, 29.) Jokainen perustelee uskomustensa todenperäisyyden omien havaintojensa mukaisesti. Nämä havainnot taas muokkautuvat kunkin näkemysten, herkkyyden ja yksilöllisten kokemusten perusteella. Siksi luodessamme tietoa tulkitsemme tilanteen omien uskomustemme kautta, jolloin tieto on enemmänkin

konstruktio todellisuudesta kuin totta millään abstraktilla tai todellisella tavalla. Tiedon luominen on ainutlaatuinen prosessi, joka on vaikeasti toistettavissa. (Ichijo & Nonaka 2007, 286.)

On monta tapaa jaotella ja luokitella osaamista ja tietämistä. Teoksessa Yrityksen hiljainen osaaminen (Toivonen & Asikainen 2004, 5) se tehdään seuraavasti:

1. Ei osaa tehdä eikä tiedä = kokonaan ulkona, pihalla
2. Ei osaa tehdä mutta tietää = teorian tieto
3. Osaa tehdä mutta ei tiedä = hiljainen tieto
4. Osaa tehdä ja tietää = mallitettua tietoa, taitotietoa.

2.2 Tiedon lajit

Tieto voidaan myös jakaa kahteen tiedon lajiin, eksplisiittiseen, joka on julkista tietoa ja hiljaiseen, joka on yksityistä. Eksplisiittinen tieto tarkoittaa käytännössä, että *sen* tietää, hiljaisessa tiedossa tiedetään *miten*. *Sen* tietäminen tarkoittaa, että henkilö on esimerkiksi oppinut Kolumbuksen löytäneen Amerikan vuonna 1492 tai että umpisuoli sijaitsee alavatsan vasemmalla puolella. *Miten* puolestaan tarkoittaa opettajan tietävän, miten opettaa faktat niin, että ne jäävät oppilaiden muistiin tai kirurgi tietää, miten tulehtunut umpisuoli poistetaan turvallisesti. (Kikoski & Kikoski 2004, 66.) Hiljaista ja eksplisiittistä tietoa on sekä yksilöillä erikseen että ryhmissä kokonaisuutena, mikä tekee toimivan yhteistyön mahdolliseksi. (Ichijo & Nonaka 2007, 286.)

2.3 Eksplisiittinen tieto

Eksplisiittistä tietoa kutsutaan joissakin asiayhteyksissä myös täsmätiedoksi. Se tarkoittaa meille kaikille tutuinta tietoa, ja se tulee mieleen ensimmäiseksi, jos tieto pitää määritellä. Eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa, välittää puhumalla, kuulla, lukea ja kirjoittaa. (Kikoski & Kikoski 2004, 62.)

Eksplisiittistä tietoa on joka puolella ja jokapäiväiset keskustelut välittävät sitä eteenpäin. Työpaikoilla eksplisiittistä tietoa jaetaan keskusteluiden, muistioiden, raporttien ja julkaisujen kautta. Eksplisiittinen tieto on ainoa tiedon muoto, joka löytyy tietokoneen

näyttöiltä, kovalevyiltä ja netistä, joka tuo eksplisiittisen kyberinformaation jokaisen ulottuville. Eksplisiittinen tieto on julkista ja tunnettua. (Kikoski & Kikoski 2004, 62–63.) Sitä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin ja jakaa helposti selkeiden faktojen, teellisten kaavojen, koodattujen prosessien ja yleisten periaatteiden muodossa. Länsimaaisessa johtamistavassa yritys nähdään perinteisesti tietoa käsittelevänä koneena, jolloin on tärkeää, että tieto on eksplisiittistä, virallista ja järjestelmällistä. (Ichijo & Nonaka 2007, 283.)

Kieli on ollut yksi merkittävä tekijä ihmiskunnan kehityksessä. Sen avulla on pystytty lisäämään tietämystä esi-isiltä saadun tiedon päälle ja sillä tavalla päästy kehityksessä eteenpäin. Ihmiskunnan nykyinen korkea kehitystaso on saavutettu puhutun ja kirjoitetun kielen avulla. Koska eksplisiittistä tietoa on helppo siirtää eteenpäin, sillä on ollut suuri merkitys sivilisaation kehityksessä. Puhuttaessa eksplisiittinen tieto tekee ajatusten vaihdon mahdolliseksi ihmisten kesken. Kun nämä ajatukset kirjoitetaan ylös, ne jäävät pysyvästi elämään. (Kikoski & Kikoski 2004, 62.)

Yrityksissä käsitellään jatkuvasti valtavaa määrää informaatiota, mutta harva tajuaa sen olevan juuri sitä samaa eksplisiittistä tietoa, joka on kilpailijoidenkin käytettävissä. Vaikka sitä on tarjolla runsain määrin, tarvitaan toisenlaistakin tietoa, yksityistä ja kullekin yritykselle ominaista. Johdonmukaisissa ja ennustettavissa teollisissa liiketoimintaympäristöissä eksplisiittinen tieto palveli päättäjiä hyvin. Tietoinen ja käytännöllinen tieto oli riittävää, sillä aikakauden hidas tahti ja ennustettava ympäristö antoivat päättäjille mahdollisuuden keskittää ajatuksensa yrityksen sisäisen toiminnan johtamiseen ja parantamiseen. Eksplisiittinen tieto on tärkeää, jos päättäjien on käsiteltävä tietoisia ja olemassa olevia ongelmia, jotka ovat tyypillisiä ja jokapäiväisiä jokaiselle yritykselle. Nykyinen liiketoimintaympäristö on kuitenkin tempoileva ja epäjohdonmukainen, mikä vaatii päättäjiä keskittymään enemmän olosuhteiden kehittämiseen ja kilpailuasemien muuttamiseen. Eksplisiittinen tieto ei enää riitä yritysten häilyvissä ja joskus kaoottis-sakin ympäristöissä. (Kikoski & Kikoski 2004, 63.)

2.4 Hiljainen tieto

Ihmiset elävät hiljaisen tiedon maailmassa. He luottavat hiljaiseen tietoon useimmissa jokapäiväisissä askareissaan. Automaattiset tai tiedostamattomat teot kuten käveleminen, puhuminen, pyörällä ajo, hiihtäminen tai tietokoneen näppäimistön naputtelu riippuvat tästä hiljaisesta tiedosta. (Kikoski & Kikoski 2004, 66–67.)

Hiljainen tieto on tietoa, joka sisältää tietoisien ja täsmällisen viittauksen eksplisiittiseen tietoon tai tunnettuihin sääntöihin. (Kikoski & Kikoski 2004, 65.) Se on vähemmän tuttua tietoa. Emme ole siitä itsekään välttämättä tietoisia, eikä sitä pysty pukemaan sanoiksi. Yleisesti oletetaan, että hiljaista tietoa voi välittää sanallisesti, mutta sitä voidaan siirtää myös sanattomasti. Päättäjät tuovat jatkuvasti esille hiljaista tietoa tehdesään päätöksiä ja suorittaessaan toimenpiteitä, jotka eivät ole välttämättä sanallisia. (Kikoski & Kikoski 2004, 69.)

Hiljainen tieto on jokaisen omaa, henkilökohtaista tietoa, joka on sulautunut omaan kokemukseen. Se sisältää paljon näkymättömiä tekijöitä, kuten kunkin omat uskomukset, näkökulmat ja arvot. Hiljaista tietoa ei ole helppo nähdä tai ilmaista ja siksi sitä on vaikea artikuloida virallisen kielen tai kommunikaatiokanavien kautta. Hiljaiseen tietoon kuuluvat muun muassa subjektiiviset käsitykset, intuitio, asenteet ja aavistukset. Hiljainen tieto voidaan jakaa edelleen kahteen segmenttiin, tekniseen ja tietoiseen. Tekninen osa käsittää epävirallisen ja määrittelemättömän osaamisen tai tietotaidon. Tietoinen osa koostuu meille kullekin itsestään selvistä kaavoista, psyykkisistä malleista, uskomuksista ja havainnoista. (Ichijo & Nonaka 2007, 298.)

Koulussa, opiskellessa, kursseilla ja koulutuksissa opitaan tietoisesti erilaisia asioita. Samaa aikaan tapahtuu oppimista myös ei-tietoisesti ja ilman varsinaista koulutusta. Monet työssä tarvittavat yleistaidot kuten ajattelu-, vuorovaikutus- ja päätöksentekotaidot sekä motivoitumiskyky syntyvät juuri ei-tietoisella tasolla. Tietyissä tehtävissä tai yrityksissä keskeisinä ja tärkeinä pidettävät tiedot ovat juuri tällaista tietoa, joka karttuu, kun ihmiset tekevät työtä, kokevat asioita, reagoivat erilaisiin tilanteisiin ja seuraavat kokeneempia työntekijöitä. Tällä tavalla opitut asiat muuttuvat omaksujansa hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 15.)

Koska jokainen näkee ja kokee ympäristön omalla tavallaan, jokaisen oma, hiljainen tietokin on uniikkia. Kaikki kokemukset saavat jokaisessa aikaan erilaisia ajatuksia. Samoista kokemuksista opitaan erilaisia asioita, samoihin ongelmiin kehitetään erilaisia ratkaisuja ja samoissa tilanteissa nähdään erilaisia mahdollisuuksia. Hiljainen tieto on jokaisen oman näkökulman ydin. (Kikoski & Kikoski 2004, 71.) Ihmiset ovat sitä, mitä he ovat tähän mennessä kokeneet. Se, miten he suhtautuvat ympäröivään maailmaan, perustuu taas siihen, keitä he ovat. Ihmiset eivät ole kuitenkaan mitään ympäristön määrittelemiä tai muotoilemia passiivisia olentoja vaan aktiivisia yksilöitä, jotka määrittelevät itse itsensä. Yhdessä muiden kanssa määritellään maailma aina uudelleen ja siten uudistetaan ympäristöä. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 11.) Koska arvokasta hiljaista tietoa syntyy työtä tehdessä ja sen siirtäminen kokeneilta työntekijöiltä uudemmille on tärkeää, on jokaisen päättäjän ja organisaation velvollisuutena luoda kaikille työntekijöille hyvät olosuhteet tiedon siirtämiselle (Kikoski & Kikoski 2004, 71).

Jokaisella on hiljaista tietoa. Fiksut yritykset eivät pidä tietoa vain pyramidin huipulla vaan jakavat sitä jokaiselle hierarkian portaalle. Siksi on tärkeää, että jokaisen oma hiljainen tieto saadaan käyttöön. Muutosta eksplisiittisen tiedon käyttämisestä hiljaisen tiedon käyttämiseen ei voi yliarvioida. (Kikoski & Kikoski 2004, 87.) Hiljainen tieto on arvokasta yrityksille, joiden on pystyttävä muuttumaan ja oppimaan uusien tilanteiden edessä. Vaikka hiljainen tieto onkin henkilökohtaista, siitä tulee yrityksen yhteinen voimavara sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Kun tärkeitä asioita käsitellään yhdessä, erilaisten henkilökohtaisten assosiaatioiden kautta pystytään jalostamaan tietoa, ja sitä kautta opitaan uutta. (Pietiläinen & Kesti 2012, 174.)

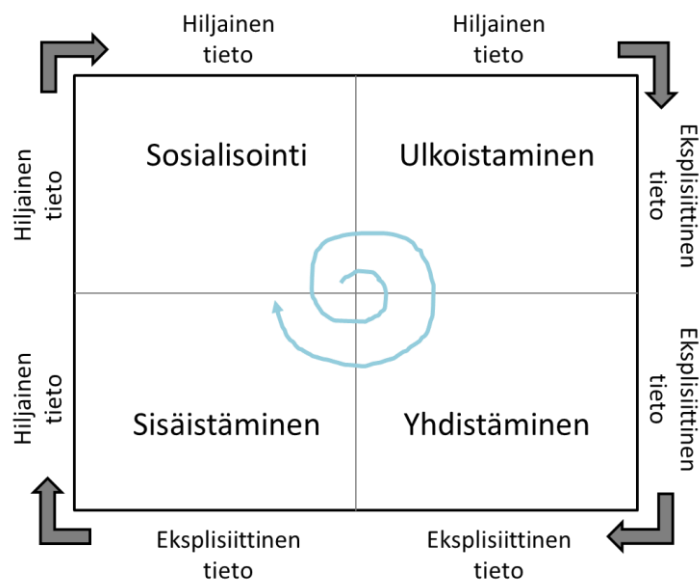
Hiljaista tietoa, eli *miten*, käyttävät kokeneet ammattilaiset, jotka arvioivat eteensä tulevia tilanteita, tekevät ratkaisuja sekä luovat käytäntöjä, suosituksia ja periaatteita ilman näennäistä eksplisiittistä harkintaa. (Kikoski & Kikoski 2004, 65.)

2.5 Uuden tiedon luominen

Uusi tieto syntyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät kuitenkaan ole erillisiä, vaan enemmänkin kun

jäävuori, josta osa on näkyvillä ja loput pinnan alla piilossa. Koska ne ovat luonteeltaan vastakkaisia, niiden vuorovaikutus on luova ja dynaaminen prosessi. Tämä dynamiikka on uuden tiedon synnyn lähde. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 18–19.)

Uuden tiedon syntymistä ja muutosta hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi voidaan kätevimmin kuvata SECI-mallin avulla. Tämän organisatorisen tiedonluonnin teorian perusmallin ovat kehittäneet Nonaka ja Takeuchi. Nimitys SECI tulee mallissa esitetyn neljän tiedon muutosvaiheen ensimmäisistä kirjaimista: sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). (Ichijo & Nonaka 2007, 296.) Mallin mukaan uutta tietoa luodaan niin, että yksilöiden hiljainen tieto ulkoistetaan ja siten muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Näin se on jaettavissa muiden kanssa ja jalostuu muiden näkemysten kautta. Seuraavaksi suuri joukko yksilöitä sisäistää tämän tiedon jälleen uutena, jalostetumpana ja subjektiivisena tietona, josta tulee taas perusta uuden tiedonluonnin kierroksen aloittamiselle. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 18-19.)



Kuva 2. SECI-malli (mukaeltu kuvasta Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 19.)

Kuvassa 2 tietoa kuvaa spiraali, jossa eksplisiittinen ja hiljainen tieto vaikuttavat toisiinsa jatkuvassa prosessissa. Tämä prosessi johtaa uuden tiedon syntymiseen. Mallin keskeinen ajatus on, että yksilöiden hallitsema tieto jaetaan muiden kanssa niin, että siitä syntyy uutta tietoa. Tiedon spiraali tai tarkemmin sanottuna tiedon määrä kasvaa koko ajan sitä mukaa, kun kierroksia tulee lisää. (Knowledge and Management 2008.)

SECI-malli on prosessimalli. Se alkaa yksilöiden tiedon sosialisoinnilla, josta siirrytään ulkoistukseen ryhmien sisällä, yhdistämiseen organisaatioiden sisällä ja sitten takaisin yksilöiden sisäistämiseen. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 20.) Yksityiskohtaisemmin selitettynä tieto kulkee seuraavien prosessien läpi:

Sosialisaatio

Hiljaisen tiedon jakaminen kasvotusten tai jaetun kokemuksen kautta. Epävirallinen sosiaalinen kanssakäyminen ja opettaminen käytännön esimerkkien kautta. Esimerkki tästä on käytännön harjoittelu tai kisällinä oleminen.

Ulkoistaminen

Pyrkimys muuttaa hiljainen tieto eksplisiittiseksi tiedoksi kehittämällä käsitteitä ja malleja. Tässä vaiheessa hiljainen tieto muutetaan ymmärrettävään muotoon niin, että sitä voivat käyttää muutkin.

Yhdistäminen

Ulkoistetun eksplisiittisen tiedon kokoaminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja käsite-ryhmiksi. Kun tieto on eksplisiittisessä muodossa, sitä voi yhdistää jo olemassa olevaan tietoon. Tässä vaiheessa tietoa myös analysoidaan ja järjestellään.

Sisäistäminen

Sisäistäminen tarkoittaa eksplisiittisen tiedon ymmärtämistä. Se tapahtuu, kun eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi ja tulee osaksi yksilön perustietoa. (Knowledge and Management 2008.)

Tiedon luominen on jatkuva hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon dynaamisen vuorovaikutuksen prosessi. Tiedon muuntumisen neljä vaihetta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa tiedon luomisen spiraalissa. Spiraali laajenee siirtyessään organisaation tasojen läpi ja voi myös käynnistää kokonaan uusia tiedon luomisen spiraaleja. (Knowledge and Management 2008.)

SECI-malli ei ole pelkästään kiitelty ja sellaisenaan hyväksytty tapa selittää uuden tiedon kehittymistä. Mallia on kritisoitu mm. siitä, että se perustuu tutkimuksiin japanilaisissa organisaatioissa, jotka luottavat vahvasti hiljaiseen tietoon. Päinvastoin kuin länsimaisissa yrityksissä, Japanissa työntekijät työskentelevät usein koko ikänsä saman työnanta-

jan palveluksessa. Lisäksi käsitteen lineaarisuus on kyseenalaistettu. Eteneekö tieto aina sujuvasti spiraalin mukaisesti vai voiko se hyppiä eteenpäin tai kulkea vaikka vastapäivään? (Knowledge and Management 2008.)

2.6 Ba

Yksi tiedonluonnin hienovaraisista mutta tärkeistä käsitteistä on ba. Sana on japania ja sitä on vaikea kääntää, mutta karkeasti määriteltynä se merkitsee paikkaa. Ba on tiedonluonnin perusta. Se on piste, jossa vuoropuhelu ja käytännöt toteuttavat yrityksen visioita ja päämääriä. (Nonaka & Toyama 2007, 23.)

Nonaka, Toyama ja Hirata ovat kirjassaan *Managing Flow, A Process Theory of the Knowledge-Based Firm* (2008, 34) kuvanneet käsitettä ba seuraavasti: ”Organisatorisen tiedon luonnin teoriassa Nonaka kumppaneineen on tunnistanut fyysisen tai virtuaalisen vuorovaikutuksen tilan, ban, tärkeyden, eli tiedon luonnin viitekehyksen. (Nonaka and Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Nonaka et al., 2001). Se on jaettu liikkuva yhteys, eli ’eksistentiaalinen paikka, jossa osallistujat jakavat asiayhteyksiä ja luovat uusia tarkoituksia vuorovaikutuksen kautta’ (Nonaka and Toyama, 2003: 7). Ba on väliaikainen säilö luovalle vuorovaikutukselle, jota ohjaa tietty osallistumiselle olosuhteet luova maailmankuva.”

Ba tarkoittaa oikeaa asiayhteyttä – sellaista, joka edistää suhteiden syntymistä mikroyhteisöissä, yli ryhmien rajojen, läpi organisaatioiden, mitä tahansa vaaditaankin hiljaisen tiedon vapauttamiseksi. Periaatteessa ba on jaettu paikka, joka toimii tiedon luonnin perustana. Ba yhdistää tiedon luontiin liittyvät fyysiset, virtuaaliset ja henkiset tilat. (Ichijo & Nonaka 2007, 276.)

Ban olemus on niissä viitekehyksissä ja sisällöissä, joita on jaettu ja luotu ennemminkin tiettyinä aikana ja tietyssä paikassa syntyvässä vuorovaikutuksessa kuin konkreettisessa tilassa. Ba myös tarkoittaa niiden välisiä suhteita, jotka ovat tiettyssä ajassa ja paikassa. Ba voi syntyä yksilöiden kesken, työryhmissä, projektitiimeissä, epävirallisissa piireissä, väliaikaisissa kokouksissa, virtuaalisissa paikoissa kuten sähköpostiryhmissä ja kohtauksissa asiakkaan kanssa. (Nonaka & Toyama 2007, 23.)

Bassa tietoa jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Se on tietoa luovan toiminnan perusta. Se on paikka, missä osallistutaan keskusteluun ja toimintaan yrityksen vision ja päämäärien toteuttamiseksi. Vaikka voi olla helpompaa nähdä ba fyysisenä paikkana kuten kokoushuoneena, se tulisi käsittää monitasoisena, interaktiivisena tilana, jossa keskustelut tapahtuvat. Ba on eksistentiaallinen paikka, missä osallistujat jakavat tietoaan ja luovat uusia merkityksiä vuorovaikutuksen kautta. Oikea sisältö ja oikea vuorovaikutuksen ajoitus ovat välttämättömiä tiedon luomiselle. Tyypillinen epävirallinen ba voi löytyä tapaamisesta tai vaikkapa pubista, jossa osallistujat juttelevat ystävällisessä ja avoimessa ilmapiirissä juuri senhetkisistä huolenaiheistaan tavalla, joka voi tuoda esiin oivalluksia ja ratkaisuja. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 35.)

Ba muuttuu jatkuvasti. Osallistujat tuovat omat viitekehyksensä bahan ja ovat yhteydessä sekä muihin ihmisiin että ympäristöön vaikuttaen näin omiin viitekehysiinsä, ban viitekehukseen sekä ympäristöön. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 35.)

3 Hiljainen tieto työelämässä

Tässä luvussa paneudutaan siihen, miten hiljainen tieto on mahdollista tunnistaa ja miten sitä voidaan siirtää osaajilta kokemattomammille. Tässä tarkastellaan myös sitä, miten hiljaista tietoa menee hukkaan joko tahattomasti tai jopa tarkoituksella. Lisäksi perehdytään siihen, minkälaisia esteitä hiljaisen tiedon siirtymiselle on, ja viimeiseksi käsitellään sellaista tietoa, jota ei välttämättä yrityksissä haluta siirtää eteenpäin tai joka on jopa vahingollista yritykselle.

3.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Haasteellisinta on tunnistaa hiljainen tieto. Jokaisella on hiljaista tietoa, mutta se tuntuu niin itsestään selvältä, että sitä on vaikea tunnistaa ja ymmärtää. Nuoret voivat luulla tietävänsä paljon, vaikka heillä ei ole vielä kokemusta työelämästä ja eri työtehtävistä. Vanhempi työntekijä taas tietää ja taitaa paljon ja kokemuksensa avulla hallitsee tilanteita ja tehtäviä, mutta ei pidä osaamistaan välttämättä erityisen arvokkaana. Omasta mielestään hän vain suoriutuu tehtävistään sujuvasti. (Juuti 2008, 251.) Koska nuorilla on vielä vähän kokemusta, he ovat ryhmänä yhtenäisempi kuin kokeneemmat työntekijät, joilla on laajempi ja vaihtelevampi kokemus erilaisista työtehtävistä. Tämän vuoksi iäkkäämpien työntekijöiden välillä on enemmän eroja omissa ikäryhmissään. (Kiviranta 2010, 13.)

Jokapäiväisessä työssä hiljaisen tiedon tunnistaminen on vaikeaa. Osaaminen muuttuu ajan mittaan automaattiseksi, eikä siihen tule kiinnittäneeksi huomiota. Jos hiljaista tietoa ei tunnista, sitä ei myöskään voi välittää muille. Yhteisissä keskusteluissa ja yhdessä työtä tekemällä hiljainen tieto saa muodon ja jalostuu. (Juuti 2008, 251.)

3.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Länsimaa ilma valmistautuu suureen eläkkeelle lähdön aaltoon. Suuret ikäluokat ovat siirtymässä ulko-ovelle ja vievät mennessään kolmen–neljän vuosikymmenen aikana kertyneen kokemuksen ja ammattitaidon. Organisaatioille onkin tärkeää nyt tunnistaa merkittävä osaaminen ja miettiä, miten asiantuntijuus voidaan siirtää seuraaville suku-

polville. Tiedon katoaminen on vakava uhka innovaatiokyvyille, kasvulle ja tehokkuudelle. (Leonard 2007, 58.)

Hiljaista tietoa jaetaan ja omaksutaan autenttisissa tilanteissa toimimalla yhdessä toisten kanssa (Paloniemi 2008, 271). Jotta yritykset menestyvät, on tärkeää, että ne pystyvät etsimään jatkuvasti uusia näkökulmia. Se edellyttää kuitenkin sitä, että kaikkien ihmisten välillä on mahdollista käydä avointa vuoropuhelua. (Juuti 2008, 230.) Jotta hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen onnistuu, se vaatii yrityksiltä avoimuutta, hyvää sosiaalista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta (Paloniemi 2008, 270).

Kokemuksen kautta karttuu hiljaista tietoa, mutta tämä tieto ei näy välttämättä kokemuksen määrässä vaan käytännön työsuorituksessa. Hiljainen tieto päivittyy ja muuttuu samalla tavalla kuin muukin tieto. Kokeneita työntekijöitä pidetään yleisesti henkilöinä, joilla hiljaista tietoa on ja jotka sitä jakavat muille. Kaikki rakentavat kuitenkin jatkuvasti kulttuurista tietämystä toimimalla yhdessä. Kokeneetkin työntekijät omaksuvat uutta tietoa muuttuvissa työympäristöissä siinä missä kokemattomatkin. He pystyvät vain kokemuksensa perusteella arvioimaan uuden tiedon relevanssin paremmin. Kun työntekijä on työskennellyt organisaatiossa pitkään ja kokenut sinä aikana erilaisia muutoksia, on hänen helpompi arvioida uusien asioiden riskejä ja etuja. Olennaista tässä on kuitenkin se, että työntekijä osaa käyttää kokemuksensa hyödyksi ja soveltaa sitä uusissa tilanteissa. (Paloniemi 2008, 272.)

Monissa työpaikoissa on nykyisin sekä pidempään työskennelleitä konkareita että nuoria, joilla ei ole vielä paljon kokemusta työnteosta tai ainakaan kyseessä olevasta työstä. Keski-ikäisten ryhmä puuttuu. Tästä johtuen työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset taustat, elämäkokemukset, arvot tai työmenetelmät. Tämä voi haitata tiedon luonnollista siirtymistä, koska hiljainen tieto siirtyy toistensa kanssa läheisesti työskentelevien osapuolten välillä. Kaikenlaista osaamista ja oppimista on tuettava ja ohjattava systemaattisesti. Sama pätee myös hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja siirtämiseen. Tiedon ja osaamisen siirto ei aina kulje kokeneilta nuoremmille päin. Parhaimmillaan se on vastavuoroista ja siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Nuoremmat työntekijät vastaanottavat vanhemmilta kokemuksia ja viisautta ja omasta puolestaan antavat heille innostusta, uusia näkökulmia ja teknologiaosaamista. (Kiviranta 2010, 188.) Organisaation hiljainen

tieto on suuri voimavara, josta voi ottaa käyttöön tarvittavia osia. Pitkäkestoiseen muistiin jäävät helpommin tunteisiin liittyvät asiat, kuten onnistumisen tunne tai epämieluiset kokemukset. (Pietiläinen & Kesti 2012, 176.)

Koska hiljaista tietoa välitetään tekemällä ja toimimalla, on pidettävä huolta siitä, että tuodaan yhteen ihmisiä, joilla on erilainen kokemustausta ja tietoperusta. Näin he voivat oppia toisiltaan yhdessä toimiessaan ja keskustellessaan. Kokemusperustainen hiljainen tieto välittyy sekä verbaalisti että seuraamalla muiden työntekoa. (Paloniemi 2008, 272.) Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet uuden löytämiseen, mikäli se onnistuu kokoamaan yhteen ja sietämään hyvinkin erilaisia ja erikoisia osaajia. (Puusa 2011, 427.)

Organisaatiotasolla tiedon luominen tarkoittaa sitä, että yksilön omakohtainen hiljainen tieto ulkoistetaan objektiiviseksi, eksplisiittiseksi tiedoksi, jota jaetaan sekä organisaation sisällä että tarvittaessa myös sen ulkopuolelle. Yksilötasolla tätä uutta tietoa käytetään omakohtaisen hiljaisen tiedon kartuttamiseen. (Nonaka & Toyama 2007, 16–17.) Mikäli osaamista voidaan jatkuvasti uudistaa, toimintoihin ja prosesseihin liittyvästä osaamisesta tulee arvokasta pääomaa. Mikäli toiminnot jämähtävät paikoilleen, ne tulevat jarruttamaan liiketoimintaa. (Puusa 2011, 424.)

3.3 Hiljaisen tiedon hukkaaminen

Koska työntekijöiden kierto on nykyisin nopeaa, harva organisaation työntekijä enää muistaa tapahtumia edes 5-6 vuoden takaa. Historia on lyhyt, ja on hankalaa suuntautua tulevaisuuteen. Teorian ja käytännön yhdistäminen sekä ennakkoinnin, mielikuvituksen ja kokonaisuuden taju ovat mahdollista oppia vain pitkäaikaisen työkokemuksen kautta. Siksi lyhytjännitteisyys on haitaksi. (Onnismaa 2008, 126.) Jussi Onnismaa toteaaakin kirjoituksessaan Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa, vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista (2008, 126) kuvaavasti: ”USA:ssa ja Britanniassa on havaittu yritysten toistavan samoja virheitä ja myös keksivän samat ratkaisut uudelleen”.

Mikäli työt eivät koskaan muuttuisi tai ne muuttuisivat hyvin vähän, olisi tietoa hyvin yksinkertaista siirtää. Vanhemmat työntekijät voisivat opastaa nuorempia ja tukea tieto-

jen ja identiteetin rakentumista. Mutta työt muuttuvat jatkuvasti, ja jokaisen työntekijän on opittava uusia taitoja ja omaksuttava erilaisia näkökulmia. (Juuti 2008, 229–230.)

3.4 Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet

Yksilöt, jotka ovat kerryttäneet organisaation kilpailuetua ylläpitävää hiljaista tietoa, ovat yritykselle erittäin arvokkaita. Voi kuitenkin olla tilanteita, jolloin tällaiset henkilöt päättävät olla ulkoistamatta asiantuntemustaan siitä pelosta, että se vähentäisi heidän suhteellista arvoaan yrityksessä. (Nonaka, Toyama, & Hirata 2008, 38.)

Tiedon jakaminen ei ole aina itsestään selvää. Yleisesti oletetaan, että nuoremmat kysyvät automaattisesti työhön liittyvistä asioista vanhemmilta työntekijöiltä. Toki näin monesti onkin, mutta käytäntö on usein jotakin ihan muuta. Kokeneet työntekijät ovat yleensä niin kiireisiä, että heillä ei läheskään aina ole aikaa vastata kaikkiin työhön liittyviin kysymyksiin. Heillä on myös oma roolinsa asiantuntijana, jolloin heidän odotetaan keskittyvän omien työtehtäviensä hoitamiseen eikä käyttävän aikaansa juniorien opastamiseen ja oman hiljaisen tietonsa siirtämiseen heille. (Juuti 2008, 252.)

On monta syytä siihen, että työntekijät eivät halua jakaa tietoa. Esimerkiksi he eivät mielestään hyödy tarpeeksi tiedon jakamisesta. He voivat pelätä, että heistä tulee tarpeettomia ja työpaikka on vaarassa, jos he luovuttavat tietotaitonsa muiden käytettäväksi. Lisäksi voi olla, että organisaation kulttuuri tai arvot eivät tue tai kannusta tiedon jakamiseen. (Puusa & Reijonen 2011a, 22.) Hiljaisen tiedon jakamisessa voi olla esteenä esimerkiksi se, että tietoa halutaan salata tai pantata. Näin voidaan toimia silloin, kun halutaan säilyttää etulyöntiasema kilpailussa työtehtävistä. Tietoa voidaan käyttää vallan välineenä ja sitä jakamalla tai pihtaamalla vahvistaa omaa asemaa työyhteisössä. (Palo-niemi 2008, 269.)

3.5 Haitallinen hiljainen tieto

Vaikka hiljainen tieto on tarpeellista ja sen jakaminen tärkeää, kaikkea ei tarvitse tai kannata siirtää koko organisaation eksplisiittiseksi tiedoksi. Jokaisessa organisaatiossa on käytäntöjä, joista tulisi pyrkiä eroon. Uudet työntekijät tuovat työyhteisöön omat kokemuksensa ja historiansa. Parhaassa tapauksessa he tuovat työyhteisöönsä paljon uusia ajatuksia, mutta vain, mikäli ajattelua ei sidota tiukoilla ennakkoasenteilla. Tällaisia asenteita voivat olla esimerkiksi ihmissuhteisiin liittyvät erimielisyydet (Puusa & Eerikäinen 2011, 56.) tai negatiivinen hiljainen tieto, kuten huonot toimintatavat ja negatiiviset asenteet (Paloniemi 2008, 269). Hiljainen tieto saattaa sisältää myös yrityksen kannalta suoranaisesti haitallista tietoa, kuten esimerkiksi tietoa siitä, miten hoitamatta jääneen työtehtävän tai saavuttamattomat tulokset voi selittää parhain päin (Pietiläinen & Kesti 2012, 175).

Hiljaista tietoa ovat myös kaikenlaiset kootut selitykset. Jotta yritys voi kehittyä, sen on päästävä niistä eroon. Kuitenkin vakiintuneista toimintamalleista on työlästä oppia pois, koska ne ovat juurtuneet syvälle toimintakulttuuriin. Jokaisella työntekijällä on hiljaista tietoa myös siitä, miten voidaan kehittää sekä omaa että koko organisaation toimintaa. Tämä tieto pitää vain saada esille ja suunnata aktiiviseen kehittämiseen. (Pietiläinen & Kesti 2012, 175.)

On hyödyllistä antaa uusien työntekijöiden kyseenalaistaa totutut toimintatavat, koska he voivat huomata asioita, joihin vanhemmat työntekijät ovat jo tottuneet. Hiljainen tieto ei aina ole nerokkaita ja nokkelia työtapoja tai ongelmanratkaisua. Se voi olla myös luutuneita käsityksiä ja jäykkiä rutiineja. Siksi on tärkeää suhtautua kriittisesti siihen, minkälaista hiljaista tietoa halutaan säilyttää ja siirtää eteenpäin. Kaikki tieto vanhenee, jopa hiljainen tieto. Siksi ei ole tarvetta aina tallentaa sitä. Jokaisen organisaation on pohdittava, mikä on juuri sen kannalta niin arvokasta ja käyttökelpoista tietoa, että se kannattaa kerätä talteen. (Puusa & Eerikäinen 2011, 61.)

Hiljainen tieto näkyy työryhmien toiminnassa. Pitkäaikaisemman tiimin takana on jo paljon historiaa, joka vaikuttaa selvästi ajatteluun ja toimintaan, mutta jota ei todennä-

köisesti ole dokumentoitu. Yhteisen historian aikana muokkautuneista ajattelu- ja toimintamalleista tulee vakiintuneita rutiineja, joita ei yleensä kirjata ylös tai selitetä. Kun sitten uusi ihminen liittyy ryhmään, hän yleensä sosiaalistuu ryhmän arvoihin sekä ajattelu- ja toimintamalleihin työskennellessään kokeneempien jäsenten kanssa. Jos arvot ja yhteiset totutut toimintamallit pitävät pitkään yhdessä toimivilla ryhmillä yllä vanhoja rakenteita, niitä ei enää osata kyseenalaistaa. Uutena jäsenenä ryhmään liittyvät voivat aluksi kyseenalaistaa näitä ajatusmalleja, mutta tiimissä jo kauan työskennelleet jäsenet, työntekijät tai esimiehet, eivät näe rutinoitumistaan ja tuntevat turvalliseksi pysytellä tutussa toimintarakenteessa. (Kiviranta 2010, 170.)

Melkein kaikki ovat tehneet töitä vallitsevien toimintatapojen ohjaamina. Silloin on vaikeaa ehdottaa tai toteuttaa muutoksia, sillä niiden hyväksyminen on ristiriidassa totuttujen ajatusmallien kanssa. Kuten Raili Kiviranta toteaa teoksessa *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa* (2010, 170): ”Hiljaista tietoa ja taitoa sisältyy erityisen paljon niihin perusteluihin, joiden avulla uusia toimintamalleja todistetaan sopimattomiksi tai toimimattomiksi.”

4 Hiljaisen tiedon siirtämisen hyödyt ja innovaatio

4.1 Hiljaisen tiedon siirtämisen hyödyt

Hiljainen tieto on suuri voimavara organisaatioille ja tärkeä menestystekijä. Kun yrityksessä arvostetaan osaavia ihmisiä ja nimenomaan ihmisten osaamista, se tuottaa yritykselle arvoa. (Virtainlahti 2011, 38.)

Koska asiantuntijuus liittyy tiiviisti tietoon, hiljainen tieto näkyy asiantuntijan toiminnassa. Kun asiantuntija vastaanottaa tietoa, hän pystyy heti analysoimaan ja organisoimaan sitä tehokkaasti. Näin hiljainen tieto mahdollistaa nopean tiedonhaun ja olennaisen tiedon tunnistamisen sekä kaikkein tärkeimmin tiedon järkevän prosessoinnin ja soveltamisen jo olemassa olevaan tietoon sekä työympäristön käyttöön. Dynaamisessa ympäristössä päätöksenteko on usein nopeaa, jolloin asiantuntijuus ja sitä kautta kertynyt hiljainen tieto tukevat yrityksen päätöksentekoprosesseja. (Puusa & Eerikäinen 2011, 44.)

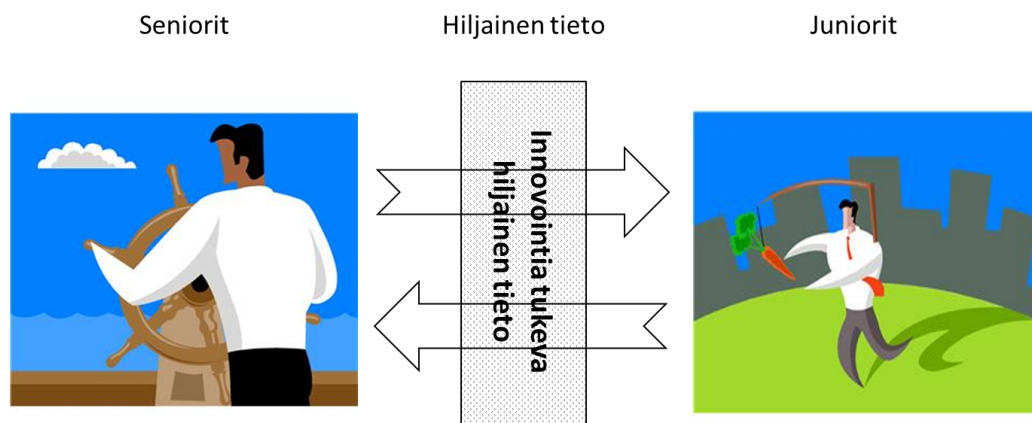
Kun taloon tulevan uuden työntekijän havainnointi ja totuttujen työtapojen kyseenalaistaminen otetaan huomioon ja käytetään hyväksi, saa yritys hyvän pohjan keskustelulle siitä, mitä toimintoja olisi ehkä syytä muuttaa ja miten. Kun näitä toimintatapoja kehitetään luovasti, tukee se hiljaisen tiedon jakamista yrityksessä ja edistää sitä kautta myös yhteistyötä ja työyhteisön avoimuutta. (Puusa & Eerikäinen 2011, 61.)

Hiljainen tieto edistää parhaimmillaan organisaation työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun yritys toimii yhteisten vahvojen ja positiivisten periaatteiden mukaisesti, se kulkee oikeaan suuntaan. Kun kokeneemmat siirtävät osaamistaan nuoremmille, hyvät periaatteet muuttuvat luontevasti käytännöiksi. (Kiviranta 2010, 170.) Kun hiljaista osaamista arvostetaan, sitä myös jaetaan luontevasti yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. (Kiviranta 2010, 177.)

4.2 Innovaatioita tukeva hiljainen tieto

Asiantuntijaorganisaation tehtävä on tuottaa koko ajan uutta tietoa asiakkailleen. Uuden tiedon tuottaminen vaatii sekä kannustavan innovaatioilmapiirin että toimivan innovaatioalustan. Uusien tuotteiden ajatusmallien kehittäminen on pitkä prosessi. Innovaatioprosessissa on suurin osa tiedosta näkymättömissä, hiljaisena tietona. (Salmela 2010.)

Yritys voi parantaa tuottavuuttaan muuttamalla toimintatapojaan. Tässä olennainen sana on muutos. Mikäli yritys on jumiutunut vanhoihin toimintatapoihinsa eikä ota vastaan uusia näkökulmia, jotka usein tulevat nuoremmilta, yrityksen ulkopuolelta saapuneilta työntekijöiltä, sillä on huonot edellytykset pitää yllä tuottavuuttaan. Yrityksen innovatiivisuus on kiinni sen kyvystä aistia muutostarve ja toteuttaa se. (Yliherva 2006, 15.)



Kuva 3. Innovointia tukeva hiljainen tieto (Kuvituskuvat: Microsoft Office.)

Innovaatioiden syntymiseksi tarvitaan oppimista. Yrityksen tulee pystyä tukemaan tiedon siirtymistä ja lisääntymistä yksilöiden ja ryhmien välillä. Jotta yritys pystyy luomaan innovaatioita ja sitä kautta ylläpitämään kilpailukykyään, sen on rakennettava ympäristö, jossa oppiminen sekä tiedon kumuloituminen ja sen hyödyntäminen ovat jatkuvassa kehitysprosessissa. Innovaatioiden syntyminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta sekä sen aikana syntyvää tiedonvaihtoa ja oppimista. (Yliherva 2006, 21.) Yrityksen kannalta kiinnostava, innovointia tukeva hiljainen tieto syntyy kokeneiden työntekijöiden ajan mittaan syntyneen hiljaisen ja eksplisiittisen näkemyksellisen tiedon sekä uusien työntekijöiden yritykseen tuoman uuden, koulutukseen ja uusiin trendeihin perustuvan tiedon yhdistelmästä (kuva 3).

Yritys tarvitsee innovaatioita, jotta se kykenee uudistumaan. Toimintaympäristö muuttuu koko ajan, ja yrityksen on muututtava sen mukana. Jotta tähän pystytään, on henkilökunta ja sen hiljainen tieto valjastettava muutokseen. Tässä ihmissuhdetaidot ovat erittäin oleellisia. Yrityksen johdon on kyettävä kommunikoimaan, neuvottelemaan ja kehittämään työyhteisön toimintaa sekä saamaan ihmiset innostumaan ja toimimaan. (Yliherva 2006, 25.)

Innovaatio luo maailmaa uudelleen tietyn aatteen tai vision mukaan. Innovaatiossa on yhtä paljon aatetta kuin ideoitakin. Se ei ole pelkästään erilaisten tiedonpalasten liittämistä yhteen vaan erittäin yksilöllinen henkilökohtainen ja organisatorinen uudistusprosessi. Siinä ovat tärkeitä työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen sekä heidän identiteettinsä yrityksessä ja sen missiossa. (Ichijo & Nonaka 2007, 284.) Yleensä ajatellaan, että innovaatiot liittyvät uuteen teknologiaan, mutta ne voivat olla paljon käytännönläheisempiäkin, kuten muutoksia yrityksen toimintatavoissa tai uuden tiedon hyödyntämisessä. Merkittävää kuitenkin on, että niiden myötä entiset järjestelmät ja säännöt muuttuvat oleellisesti. (Puusa & Reijonen 2011b, 311.) Elämme netin ja hypernopeiden tietokoneiden aikaa, mutta keksinnöt, innovaatiot ja luovuus ovat yhä niissä, jotka jaksavat ihmetellä, kehitellä ideoita, ratkaista ongelmia ja rohkaista muitakin tekemään niin. (Kikoski & Kikoski 2004, 87.)

Tämän päivän organisaatiot voivat yrittää ratkaista uusia vastaantulevia ongelmia käyttämällä vanhoja ajatusmalleja, jolloin lopputulema ei muutu miksikään. Nykyään onkin arvioitava uudelleen ne perusoletukset ja käytännöt, jotka muodostavat jokaisen yrityksen peruspilarit. Syvällisten ajatusmallien muutosten aikana second-order-muutos voi olla tarpeellinen. First-order-muutos tarkoittaa enemmän tai vähemmän sitä, mitä jo teemme. Se on aina mahdollista perua. Second-order-muutos on sitä, että päättää tai on pakotettu tekemään jotakin olennaisesti erilaista kuin on tehnyt aiemmin. Prosessi on peruuttamaton: kun kerran aloittaa, on mahdotonta palata siihen, miten asiat tehtiin ennen. (Sandoiu 2010.) Tällainen muutos vaatii menemään totuttujen ajatusmallien ulkopuolelle, "outside the box". Second-order-muutos muuttaa itse järjestelmää. Ongelmat voidaan ratkaista vain lähestymällä tilannetta eri näkökulmista. Päättäjät, jotka keskittävät huomionsa organisaatioiden rakenteiden ja prosessien muuttamiseen ja siitä

johtuen kohtelevat yksilöitä organisaatiolle arvokkaina resursseina, ovat matkalla kohti tehokasta second-order-muutosta. Kun second-order-muutos alkaa näkyä, voidaan uusia tuloksia saada aikaan ja organisaatio voi paneutua todellisiin haasteisiin. (Kikoski & Kikoski 2004, 94.)

Toisaalta monet yksityiset ja julkiset organisaatiot hakevat uskottavuutta puhdistamalla muistinsa ja aloittamalla alusta monta kertaa. Uskotaan, että historia kannattaa unohtaa ja suunnata eteenpäin nopeammin kuin kilpailijat. Kun yritykseen tulee ulkopuolelta konsultti tai työnohjaaja, hän saattaa huomata joutuvansa paikkaamaan yrityksen puutteellista muistia ja johtajuutta. Onnismaan (2008, 125.) mukaan lähes yhdeksän kymmenestä kansainvälisestä yrityksestä piti innovaatioita tärkeimpänä kasvua ja kannattavuutta edistävänä tekijänä. Ydinosoamiseen keskittyminen koettiin vähemmän tärkeäksi. Ydinosoamisen unohtaminen ja innovaatioiden ylistäminen voivat kuitenkin aiheuttaa vauhtisokeutta. (Onnismaa 2008, 125.)

4.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen innovaatioiden esteenä

Suljetut verkostot ovat usein melko pieniä ja vakaita sosiaalisia rakennelmia organisaatioiden sisällä. Koska verkostoissa jäsenet kommunikoivat toistensa kanssa avoimesti, on todennäköistä, että myös heidän uskomuksensa, oletuksensa ja asenteensa muuttuvat samankaltaisiksi ja siten johtavat näkemysten yhdenmukaisuuteen. (Prusak & Weiss 2007, 49.)

Kauimmin toimineissa ryhmissä jäsenet pitäytyvät todennäköisemmin vanhoissa tavoissa pitäen yllä esimerkiksi suhteita aina samoihin kontakteihin, vaikka näistä suhteista ei enää varsinaista hyötyä olisikaan. Koska näissä ryhmissä on syntynyt keskinäinen luottamus ja sujuva yhteistyö, ne todennäköisesti jättävät huomiotta kontaktit ryhmän ulkopuolella, vaikka ne olisivatkin tuottavampia. Siksi ryhmistä tulee ajan mittaan jopa liian jäykkiä ja sulkeutuneita. Tällainen vahva tuki toisia kohtaan ja mahdollinen uuden informaation sulkeminen ulkopuolelle vähentävät innovaatioita ja kiinnostusta ympäristöön. Näin ollen on väärin sanoa, että suljetut verkostot ovat väistämättä tehokkaita. Niillä on myös pimeä puolensa. Sisäinen uskollisuus tiimille voi johtaa ryhmäajatteluun

tai me vastaan te -asenteeseen ja siten tukahduttaa tiimin kyvyn luoda uusia ulkoisia kontakteja. (Prusak & Weiss 2007, 50.)

Yritysten työelämäinnovaatiot vaikuttavat talouden kasvuun yhtä paljon kuin teknologiset innovaatiot. Yritysten suorituskyvyn parantamisessa kannattaisi hyödyntää paljon enemmän työntekijöiden osaamista ja kokemusta. (Pietiläinen & Kesti 2012, 182.)

4.4 Viitekehys

Tässä esitellyn teorian perusteella olen päätellyt, että tutkimusongelman selittämiseksi on olemassa kolme tarkastelunäkökulmaa, jotka muodostavat tutkimuksen viitekehyn. Näitä näkökulmia tarkastellaan matriisien avulla. Ensimmäinen on hiljaisen tiedon siirtostrategia (kuva 4), jossa tutkitaan millä tavalla tieto siirtyy. Matriisin mukaan määritellään siirtyykö hiljainen tieto seniorien antaman ohjauksen kautta vai niin, että juniorit etsivät tarvitsemansa tiedon kyselemällä ja toisaalta onko tiedon siirtäminen systemaattista vai ei.

	Systemaattinen tiedon siirto	Ei-systemaattinen tiedon siirto
Seniorien antama ohjaus		
Juniorien kysymykset		

Kuva 4. Hiljaisen tiedon siirtostrategia

Toinen matriisi kuvaa hiljaisen tiedon siirtomenetelmää (kuva 5), jossa tarkastellaan sitä, missä kontekstissa eli asiayhteydessä tietoa siirretään. Matriisin avulla nähdään, siirtyykö ylhäältä eli kokeneemmilta annettu tieto ja toisaalta nuorempien työntekijöiden kysymällä hankkima tieto projektityön yhteydessä vai jossakin muussa ympäristössä.

	Muu konteksti	Projekti
Seniorien antama ohjaus		
Juniorien kysymykset		

Kuva 5. Hiljaisen tiedon siirtomenetelmä

Kolmas matriisi on innovatiivisuuden tukeminen (kuva 6), jossa tarkastellaan, miten yrityksessä olemassa oleva hiljainen tieto tukee innovatiivisuutta. Tämän matriisin avulla nähdään, millä tavoin ylin johto, projektipäälliköt ja asiantuntijat kokevat, kuinka yrityksessä oleva hiljainen tieto tukee uusien asioiden omaksumista ja innovatiivisuutta yrityksessä.

	Tukee hyvin tai melko hyvin	Tukee huonosti tai ei lainkaan
Ylin johto		
Projektipäälliköt		
Asiantuntijat		

Kuva 6. Hiljaisen tiedon tuki innovatiivisuudelle

Johtopäätöksissä tarkastelen, miten tutkimustulokset asettuvat näihin viitekehyksiin.

5 Hiljainen tieto tutkittavassa yrityksessä

5.1 Tutkimuksen kohteena oleva yritys

Tämän tutkimuksen kohteena on liikkeenjohdon konsultointiin erikoistunut yritys. Sen palveluksessa on kymmenen henkilöä, joista senioriasemassa on neljä ja junioritasolla kuusi. Yksi nuoremista työntekijöistä on opiskelija, joka tekee töitä osa-aikaisesti. Vanhin työntekijä on jo yli 60-vuotias ja lähestyy eläkeikää. Työntekijöistä kahdeksan on suomalaista, kahdella on kiinalainen tausta. Suurin osa työntekijöistä on koulutukseltaan korkeakoulutasoa, mutta nuoremmista on myös ammattikorkeakoulusta valmistuneita.

5.2 Menetelmävalinnat

Tätä tutkimusaihetta olisi voinut lähestyä kvantitatiivisesti luomalla kysymyskaavakkeita ja mittareita niiden tulkitsemiseen. Valitsin tutkimukseen kvalitatiivisen lähestymistavan, sillä hiljainen tieto ja varsinkin sen siirtäminen on hyvin hankalasti, jos ollenkaan mitattavissa.

Aineiston keruu on suoritettu haastattelemalla. Tähän päädyin, sillä haastateltavia oli vain pieni joukko. Lisäksi hiljainen tieto on käsitteenä niin vaikeasti hahmotettavissa, että haastattelun kautta pystytään parhaiten tarkastelemaan tutkimuksen viitekehyksen kaikkia osa-alueita.

Tässä tutkimuksessa mahdollisia haastattelumenetelmiä olisivat olleet lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Valitsin menetelmäksi teemahaastattelun, jolloin aihetta pystyi helposti lähestymään keskustelujen kautta ja vastauksia tarkentamaan tarvittaessa lisäkysymyksin. Teemahaastattelulla saa tietoa enemmän kuin lomakehaastattelulla, mutta keskustelu pysyy enemmän asiassa kuin avoimessa haastattelussa.

5.2.1 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sitä, mittaako tutkimus, mitä sen oli tarkoitus mitata. Tutkimusongelman mukaan tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, miten hiljaista tietoa siirretään asiantuntijaorganisaatiossa. Sen saa selville vain kysymällä niiltä, jotka tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät. Tämä tieto saatiin parhaiten esille haastattelemalla kaikki yrityksen työntekijät asemasta, työiästä tai muusta tekijästä riippumatta. Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä, joten tutkimuksen tekijänä minua ei ole haastateltu tähän tutkimukseen.

Kysymykset on rakennettu tätä tutkimusta varten luodun rungon mukaan, joka kattaa hiljaisen tiedon tunnistamisen, jakamisen, hukkaamisen ja esteet. Lisäksi mallissa tarkastellaan sitä, miten hiljainen tieto vaikuttaa innovointiin.

5.2.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja toistettavuutta. Luotettavuuden parantamiseksi olen toteuttanut haastattelut seuraavasti:

Haastattelukysymyksiä ei jaettu eikä haastatteluajoja sovittu etukäteen, vaan työntekijöitä pyydettiin haastatteluun omien aikataulujensa mukaisesti. Kahdeksan haastattelua tehtiin suomeksi, yksi englannin kielellä. Jokaiselta varmistettiin, että hän ymmärtää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan. Lisäksi tähdennettiin, että tutkimus on luottamuksellinen, joten esimerkiksi työtoverit voitiin mainita nimeltä ilman, että tieto päättyy tähän raporttiin. Yhteensä haastatteluja tehtiin 3.9.–4.10.2013 välisenä aikana yhdeksän. Haastatteluista kuusi suoritettiin yrityksen taukotilassa ja kolme haastateltavan omassa työhuoneessa. Haastattelut nauhoitettiin, purettiin ja litteroitiin sanallisesti.

Haastatteluiden purkamisessa ja analyysissa työntekijät on jaettu kahteen ryhmään. Senioreista puhuttaessa tarkoitetaan kahta partneria ja kahta seniorikonsulttia. Junioreiksi on tässä nimetty kolme konsulttia, yksi juniorikonsultti ja yksi assistentti.

Tutkimuksen viitekehyksen kolmannessa osassa, joka koskee hiljaisen tiedon tukea innovatiivisuudelle, tein hienojakoisemman jaottelun työntekijöiden käytännön aseman

mukaisesti. Siinä ylimpään johtoon kuuluu toinen partnereista, joka on yrityksen pääomistaja ja toimii toimitusjohtajana. Projektipäällikkötasolla on toinen partnereista sekä kaksi seniorikonsulttia. Kolme konsulttia, juniorikonsultti ja assistentti muodostavat asiantuntijat-ryhmän.

Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

5.3 Hiljainen tieto kohdeyrityksessä

5.3.1 Hiljaisen tiedon siirtostrategia

Ensimmäinen viitekehyksen mukainen tutkimuskohde oli, miten tietoa siirtyy yrityksessä. Haastatteluun otettiin ensin selvää, tunnistivatko yrityksen työntekijät ylipäättään oman hiljaisen tietonsa.

Yhdeksästä haastatellusta seitsemän tunnisti heti, mitä omaa hiljaista tietoa heillä on. Yksi ei tunnistanut hiljaista tietoa käsitteenä tai löytänyt omia hiljaisen tiedon alueitaan. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että koko hiljaisen tiedon käsite on harhaanjohtava. Hänen mielestään hiljainen tieto on konsulttien luoma akateeminen sana kokemukselle. Keskustelun edetessä hänkin näki oman, erityisen kokemusalueensa, jolle ei ole tällä hetkellä jatkajaa, mikäli hän poistuisi yrityksestä.

Seuraavaksi tarkasteltiin, millä tavalla yrityksessä hiljainen tieto siirtyy.

Viisi haastateltavaa oli sitä mieltä, että yrityksen kulttuuri ei tue tiedon jakamista. Yksi heistä oli sitä mieltä, että yrityksessä ei kiinnitetä riittävästi huomiota tiedon siirtämiseen. On kyllä olemassa mentoroinnin tapaista toimintaa, jossa käydään keskusteluja, mutta mitään systemaattista tiedon siirtoa ei yrityksessä ole. Yhden haastateltavan mukaan yrityksessä on aina välillä yritetty pitää debriefing-sessioita, mutta ne pyrkivät unohtumaan. Hän on kokenut ne hyödyllisiksi, mutta oli kuitenkin sitä mieltä, että tieto siirtyy parhaiten, mikäli on ollut itse mukana tekemässä. Hänen mielestään huonoin vaihtoehto on se, ettei ole itse ollut projektissa ollenkaan ja vain kuulee, miten se sujui. Toisen haastateltavan mielestä ilmapiiiri yrityksessä on avoin, keskustelut ovat rakentavia ja yleensä kokeneemmat haluavat myös jakaa hiljaista tietoaan. Seniorit yleensä an-

tavat myös ohjeet siitä, miten tietoa hankitaan. Kuitenkin asioita on kysyttävä, automaattisesti tietoa ei jaeta.

Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että yrityksessä on nyt olemassa siirron jakamisen malli. Se näkyy siinä, että vähintään kaksi henkilöä työskentelee saman asian ympärillä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, minkälaista hiljaista tietoa yrityksellä menee hukkaan esimerkiksi nopean työntekijäkierron vuoksi.

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että tärkeää tietoa katoaa työntekijöiden jättäessä yrityksen. Kun yrityksessä on esimerkiksi rajattuja projekteja, joita vain yksi henkilö hoitaa, sitä tietoa ei ole silloin muilla. Myös konkreettista myyntiä lähtee senioritasoisten työntekijöiden mukana, sillä konsulttialalla henkilökohtaiset asiakassuhteet ovat tärkeitä. Eräs haastateltava totesi, että kun ihmisiä lähtee, vastuu tiedon siirrosta seuraaville onkin sekä lähtijällä että yritykseen jäävillä.

Kolme oli sitä mieltä, että tiedon häviäminen yrityksistä on ihan normaalia, tavallista elämää. Erään vastaajan mukaan ”*Organisaatiota kutsutaan nimenomaan nimellä organisaatio, koska se on orgaaninen. – – Eihän siitä jää kuin parhaimmillaan tai pahimmillaan faileja tietokantoihin.*” Osa tiedoista pyritäänkin dokumentoimaan, esimerkiksi asiakassuhteisiin ja tarjoustentekokäytäntöihin liittyvä tieto. Tätä ei kuitenkaan nähty kovin hyödyllisenä: ”*Se että sä siirrät Word-dokkariin ja esität siinä sun mielestä, mitä sä oot oppinut ja miten muiden tulisi hyödyntää sitä jatkossa. Ei se hirveen käytännöllistä oo.*” Osa tiedosta menee väistämättä hukkaan.

Erään haastateltavan mielestä yrityksessä ei ole ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana sellaisia ihmisiä, jotka olisivat voineet ylipäättään vaikuttaa yrityksen kulttuurin rakentamiseen tuomalla siihen merkittävää hiljaista tietoa. Toinen näki yrityksen pyrkivän tietoisesti välttämään sitä, ettei se olisi liian riippuvainen lähtijöistä. Hänen mielestään yritys ei ole koskaan kärsinyt raskaasti siitä, että tietoa jostakin aiemmin tehdystä ei olisi ollut käytettävissä. Hänen mielestään tämä johtuu siitä, että yrityksen toimintatavoissa on olennaista tapa lähestyä asioita, ei niinkään asioiden sisältö. ”*Koska se ratkaisun sisältö on aina tapauskohtaisesti luotava uudelleen ja uudelleen.*”

5.3.2 Hiljaisen tiedon siirtomenetelmä

Toisen viitekehyksen osa-alueen tarkoituksena oli tutkia, missä kontekstissa tietoa siirretään.

Kuusi haastatelluista oli sitä mieltä, että tieto siirtyy kommunikaation kautta. Tätä kommunikaatiota on kahdenlaista. Toisessa tietoa saa kyselemällä kokeneemmilta ja toisessa se välittyy, kun työskennellään yhdessä projektissa. Yhden haastateltavan mielestä työskennellessä kokeneemman työntekijän kanssa esille tulee myös vanhemman konsultin opettava ja ohjaava rooli. Eräs haastateltava esitti asian näin: *”En ehkä koe, että täällä silleen pyritään tietoisesti tai päämääräisesti siirtää sellaista vaan se on enemmän sellain sen työntekijän omien havaintojen ja tulkinnan ja ymmärryksen kautta rakentuu.”*

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tieto kulki paremmin silloin, kun yrityksessä pidettiin viikko- ja kuukausipalavereita. Viikkopalaverit ovat jääneet kokonaan käytännöstä henkilömäärän vähennyttyä, eikä kuukausipalavereitakaan pidetä enää joka kuukausi vaan vain yrityksen johdon määrittämän tarpeen mukaan.

Haastattelussa kysyttiin myös, mihin suuntaan tieto yrityksessä kulkee.

Kolme haastatelluista oli sitä mieltä, että horisontaalisesti tieto siirtyy töiden lomassa helposti ja luonnollisesti. Yksi mainitsi, että tärkein kanava on kuitenkin ylhäältä alas ja toisen mielestä näin tieto yleensä siirtyykin. Eräs haastateltava sanoi, että tiedon siirtyessä ylhäältä alaspäin tai päinvastoin kynnys esimerkiksi kysymiseen on kuitenkin korkeampi, mikä taas saattaa estää tiedon kulkemista. Keskusteltaessa siitä, miten tieto siirtyy alhaalta ylöspäin eräs haastateltava totesi seuraavasti: *”Harvoin siinä on, mitä on iteltä tullut ihan konkreettisia tilanteita, jossa sä pystyt valaisemaan tai siirtämään tietoa vanhemmille muuta kuin tällaisia käytännön asioita niin kuin tekniikan ja muun kanssa.”*

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tiedon suunnalla ei ole merkitystä. Hänen mielestään tieto kyllä löytää ihmiset, jotka sitä kaipaavat. Toinen kommentoi tiedon siirtämisestä näin: *”Mut mä nään sen niin, että tää ei oo enää niin relevanttia, koska melkein kaikissa*

projekteissa missä me nyt työskentelemme, niin kyllä se pitää luoda se ratkaisu siinä uudelleen ja uudelleen ja se on hyvin pitkälti nimenomaan se kyky toimia niitten ihmisten kanssa ja prosessoida mikä on se tärkeä.”

Kukaan haastatelluista ei nähnyt yrityksessä olevan mitään sellaisia toimintatapoja, jotka viittaisivat tahalliseen hiljaisen tiedon panttaamiseen. Eräs haastateltava totesi, että yrityksessä ymmärretään olevan kaikkien hyöty, että tietoa jaetaan.

Haastateltavilta kysyttiin myös, minkälaista periytyvää negatiivista tietoa yrityksessä on, josta olisi hyvä päästä eroon. Tällaista haitallista tietoa voi olla esimerkiksi huonot toimintatavat, negatiiviset asenteet tai jäykät rutinit.

Yhden haastateltavan mielestä yrityksessä tehdään asioita aina samalla tavalla, ja olisi hyvä miettiä uusia, radikaaleja tapoja toimia. Hänen mielestään yrityksen johto on melko konservatiivinen, minkä vuoksi asiat eivät helposti muutu. Toinen on sitä mieltä, että yrityksessä ollaan välillä yltiöoptimistisia eikä haluta nähdä riskejä. Kolmas haastateltava totesi, että huono tapa on tehdä asioita tiiviissä pienissä ryhmissä, mistä tieto ei leviä ulkopuolelle.

Eräs vastaaja otti esille sen, että yrityksessä on aiemmin ollut syrjintää. Hänellä oli negatiivisista toimintatavoista toinenkin esimerkki: *”Oli sellaista klikkiytymää, että oli tällaisia nuoria, eteenpäin pyrkiviä miehiä, joilla oli tietyt arvot ja pyrkivät vähän sitä kautta luoda vähän erityyppisiä malleja, kun mitä oli tavallaan tää sanotaan yrityksen virallinen linja.”* Molemmissa tapauksissa ongelmat poistuivat, kun niitä ylläpitävät henkilöt lähtivät talosta.

Toisaalta yksi haastateltava näki negatiivissa asenteissa hyvänkin puolen: *”Onhan täällä myös tällaisia, mitä ei kannata siirtää, mutta toisaalta, jos joku uus työntekijä on hyvin hämmästynyt, ei tiedä mitä pitäisi tehdä niin sitten voi ihan puhua aikaisemmista opetuksista, että miten niistä on selvitty. — — Itsekin olen siirtänyt tällaista tietoa paremman suunnan kehittämisen takia.”*

Yksi oli sitä mieltä, että hänen kohdalleen ei mitään negatiivisia toimintatapoja ole osunut. *”Ihmiset on aika avoimia ja valmiita muuttamaan niitä tapoja, jos kokee jotain vähän haasta-*

vaksi.” Toinen totesi, että ainoa, mikä estää kokemuksen siirtymisen, on ihmisten omat asenteet.

5.3.3 Hiljaisen tiedon tuki innovatiivisuudelle

Seuraavaksi tarkasteltiin viitekehyksen kolmannen osa-alueen mukaisesti hiljaista tietoa sen kannalta, toimiiko se muutoksen ja innovaation esteenä. Ensin kysyttiin millainen tieto on yritykselle hyödyllistä innovoinnin, muutoksen tai uuden oppimisen kannalta.

Tähän kysymykseen tuntui olevan vaikea vastata. Yhden vastaajan mielestä hyödyllistä yritykselle on kaikki tieto, joka parantaa tehokkuutta. Toisen mielestä hyödyllisiä olisivat variaatioprosessit, jotka tarkoittavat sitä, että on alistuttava jonkun muun prosessimallin alaisuuteen. Hänen mielestään muutosta ja innovatiivista tietoa tulisi tuoda yrityksen ulkopuolelta. Nyt tehdään samojen ihmisten kanssa samoja asioita, jolloin uutta ei synny. Toinenkin haastateltava oli sitä mieltä, että juuri vanhoista viitekehyksistä eroon pääseminen edistäisi uusia ideoita. Erään haastatellun mielestä uutta ajattelua tukevaa tietoa olisi se, miten pystytään sisäistämään asiakkaan arvomaailma, tarpeet ja valintatilanteet.

Haastattelussa selvitettiin seuraavaksi sitä, millaisia uusien työntekijöiden ajatuksia tai ideoita sitovia ennakoasenteita yrityksessä on.

Yksi oli jyrkästi sitä mieltä, että uusia ajatuksia tai ideoita ei oteta vastaan. Ja jos joskus niin tapahtuukin, tulee ehdottajan olla ollut vähintään 15 vuotta yrityksessä. Vaikka yrityksessä ollaan periaatteessa innostuneita ihmisten osaamisesta, niin mikäli uusi ihminen ei ole kyvykäs rakentamaan bisnestä, ideat jätetään käyttämättä.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että jos on esimerkiksi tietotekniikan asiantuntija, pysyy vaikuttamaan sen puitteisiin kuuluviin asioihin, mutta muissa asioissa ei sitten kuunnella. Toinenkin on sitä mieltä, että mikäli ehdotetut asiat ovat yritykselle tyypillisiä, niitä tuetaan. Jos ne taas eivät sitä ole, niitä ei hyväksytä.

Eräs haastateltu mainitsi, että työntekijän pitää olla todella vahvatahtoinen ja osata perustella uudet ideat erittäin hyvin, ja silti on kova työ saada päätöksentekijät suostumaan uusiin työtapoihin. Toinen kertoi, että hierarkian vuoksi seniorit eivät juuri odotele sopivaa hetkeä sille, että nuoremmat voisivat tuoda esille omia ideoitaan.

Toisaalta yhden työntekijän mielestä ideat otetaan vastaan ja punnitaan avoimesti. Hän on sitä mieltä, että kuka tahansa pystyy tekemään esityksen, joka sitten myös noteerataan. Toinen haastateltavista oli myös sitä mieltä, että mitään esteitä ei ole. Kolmas totesi, että niille, joilla on ambitiesi, on annettu mahdollisuus yrittää ja toteuttaa omia ideoitaan. Lopputulos on ollut kuitenkin melko kyyninen, sillä asiakkaan vakuuttaminen on vaikeaa niin, että syntyy kauppoja. Hänen mielestään yksikään näistä henkilöistä ei kyennyt pääsemään sen kynnyksen yli. *”Silloinhan se on ollut kohtuullisen raskasta ja haastavaa rahoittaa sitä kokeilua muualla ansaituilla rahoilla, jotta nämä ihmiset ovat voineet tällaista tyypistä tehdä ja on yritetty kannustaa ja on yritetty viedä eteenpäin ja sit kun lopputulokset eivät ole kuitenkaan tuottaneet niitä tuloksia, mitä olis toivonut.”*

Haastateltavilta kysyttiin myös, millä tavalla yritys rohkaisee työntekijöitään ajattelemaan outside the box, eli totuttuja ajatusmalleja laajemmin.

Yksi haastateltava totesi, että *”Out of the box thinking, niin ei sitä synny, että ruvetaan ajattelemaan out of the box, se on aina tilanteessa.”* Hänen mielestään näitä tilanteita ovat projektit.

Kuitenkin yksi haastateltavista totesi, että yrityksessä ei ole kovin helppoa tulla boksen ulkopuolelle, vaikka niin sanotaankin. Idean täytyy olla hyvinkin valmis, ennen kuin se voidaan esittää. Toinen sanoi, että vaikka senioreiden puolesta juniorit voivat kertoa vapaasti omia ideoitaan, niin junioreiden mielestä he ovat jatkuvasti kovan paineen alla eikä heitä halua silloin häiritä: *”Ei sitä välttämättä tuu luontevaa hetkeä sitten hukata aikaa siihen, että sä käyt johonkin mahdollisesti ihan tyhjään ideaan kiinni.”* Mutta jos kuitenkin uskaltaisi tuoda ideoitaan esille, kuuntelija hänen mielestään saattaisi löytyä. Tällaista uskallusta ei vain aina löydy. Kolmas sanoo, että tietyllä tavalla henkilöstöä rohkaistaan ajattelemaan outside the box, mutta silloinkin pitää pysyä yrityksen oman boksen sisällä. Yrityksessä on hänen mielestään lisäksi se malli, että alikapasiteetti-tilanteessa johto kek-

sii työllistämiprojekteja, joka syö kaikki ne resurssit, jotka voisivat tällaista uutta ajattelua kehittää.

Erään työntekijän mielestä riippuu täysin työtehtävästä, miten luova saa ja voi olla. Esimerkiksi hallinnollisissa tehtävissä on sääntöjä, joiden mukaisesti on toimittava, mutta niissä projekteissa, missä tällaisia sääntöjä ei ole, voi olla niin innovatiivinen kuin vain on mahdollista.

Yksi työntekijä oli sitä mieltä, että tehtävänanto voi olla aika avoin, jolloin voi itse ottaa asioista selvää. Kun aihetta ei rajoiteta mitenkään, niin se mahdollistaa oman ajatusprosessin. Toisen mielestä yrityksen ilmapiiri tukee uutta ajattelua. *”Tää on niin pieni yritys, että täällä on mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä.”* Kolmas oli myös sitä mieltä, että uudenlainen ajattelu on mahdollista: *”Ottaa ihan selkeästi tällaisia keissejä ja antaa aika vapaat kädet, että voi ideoida ja tuoda niitä sitten siinä keissin ympärillä.”*

Viimeiseksi haastattelussa kysyttiin, miten yritys suhtautuu uuteen, ulkoapäin tulevaan informaatioon.

Kaksi oli sitä mieltä, että mikäli tieto tulee esimerkiksi Harvard Business Review -lehden artikkelin kautta, jonka joku senioreista on lukenut, se otetaan vastaan. Yhden mielestä yrityksessä vallitsee meritokraattinen eli ansioihin perustuva järjestelmä. Tästä johtuu, että mitä meritokraattisemmalta taholta tieto tulee, sen tärkeämpänä tietoa pidetään. Muidenkin viestejä toki kuunnellaan, mutta ne saavat alhaisemman prioriteetin. Asia kyllä aikanaan sitten asettuu organisaatioon, mikäli joku senioreista siihen tarttuu. Muutkin olivat sitä mieltä, että yritys on aika konservatiivinen ja jäykkä ottamaan vastaan uusia toimintamalleja. Erään mielestä kaikki riippuu siitä, miten toimitusjohtaja suhtautuu asioihin, sillä hän on melko dominoiva.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset on luotu teorian perusteella luodun viitekehyyksen mukaisesti.

6.1 Johtopäätökset

6.1.1 Hiljaisen tiedon siirtostrategia

Tutkitussa yrityksessä hiljaisen tiedon tunnistaminen ei ollut mitenkään itsestään selvää. Pääosin työntekijät tunnistivat oman, hiljaisen tietonsa varsin hyvin ja melkein jokainen löysi omaan työtehtäväänsä liittyvää osaamista, jota ei koettu olevan toisilla ainakaan täysin samassa muodossa.

Koska ilmapiiri on yrityksessä hyvä, kokeneemmat haluavat jakaa myös tietoaan eteenpäin. Minkäänlaista systemaattista tiedon jaon mallia ei yrityksessä kuitenkaan ole, vaikka sellaiselle tuntui kuitenkin haastattelujen perusteella olevan tarvetta. Ohjeita tiedon hankintaan saa, mutta junioreiden tulee olla myös aktiivisia ja kysyä. Varsinkin avainhenkilöiden poistuessa yrityksestä koettiin, että tietoa lähti heidän mukanaan, oli se sitten käytännön projektitietoa tai kykyä hankkia asiakkaita. Yritys onkin nyt yrittänyt parantaa tilannetta niin, että useampi henkilö tekee yhdessä samaa projektityötä.

Kohdeyrityksessä ei ole vielä suurta uhkaa eläkkeelle jäävien mukanaan viemistä tietoaarteista. Toinen partnereista lähenee kuitenkin eläkeikää. Hänellä on oman alansa erikoisosaamista, jolle ei ole varsinaista seuraajaa. Haastatteluissa ei tullut esille, että tämän henkilön mukanaan viemästä kokemuksesta tai hiljaisesta tiedosta oltaisiin erityisen huolissaan. Se kertoo paljon siitä, että yrityksessä ei ole vakiintuneita hiljaisen tiedon siirron malleja, eikä asioita edes välttämättä ajatella etukäteen. Enemmän oltiinkin huolissaan siitä, mitä oli jo tapahtunut, kun työntekijöitä oli lähtenyt yrityksen palveluksesta. Tosin siitäkin oli hyvin ristiriitaisia näkemyksiä. Ilmiselvästi oli niin, että mikäli työntekijät työskentelivät samojen asiakassegmenttien kanssa kuin ne, jotka yrityksestä olivat lähteneet, he kokivat selvästi tiedon häviämisen haitat. Ne taas, jotka itse loivat uu-

sia toimintamalleja tai toisaalta työskentelivät asemassa, jossa omaa luovuutta käytettiin vähän, eivät kokeneet tietokatoa ongelmaksi.

	Systemaattinen tiedon siirto	Ei-systemaattinen tiedon siirto
Seniorien antama ohjaus		X
Juniorien kysymykset		X

Kuva 7. Hiljaisen tiedon siirtostrategia tutkittavassa yrityksessä

Kun haastattelutuloksia tarkastellaan viitekehyksen kannalta, voidaan nähdä, että tutkitavassa yrityksessä ei ole käytössä systemaattista tiedon siirron mallia (kuva 7). Tieto siirtyy pääosin niin, että seniorit siirtävät sitä nuoremmille työtä tehdessä, mutta jossain määrin myös siten, että nuoremmat työntekijät kysyvät tilaisuuden tullen kokeneemiltaan. Hajautetun tiedon heikompi osuus johtuu pääosin siitä, että esimerkiksi seniorien kiire nostaa kysymisen kynnystä.

6.1.2 Hiljaisen tiedon siirtomenetelmä

Kohdeyrityksessä tuli selkeästi esille, että hiljainen tieto siirtyy kommunikoimalla ja tekemällä työtä yhdessä, jolloin nuoremmat voivat tarvittaessa kysyä sekä oppia seniorien toimintaa havainnoimalla ja tulkitsemalla sitä, mitä näkevät ja kokevat. Hyvä asia on, että tällaisissa tilanteissa yrityksen seniorit myös omaksuvat ohjaavan roolin.

Tutkitussa yrityksessä on hyvä ilmapiiri, mutta yhdessä vietetään aikaa melko vähän. Sellainen yrityskulttuuri ei tue tutustumista muilla tasoilla kuin ammattimielessä, mikä taas pitää hierarkiaa yllä. Lisäksi muut ulkoiset tekijät, kuten kiire, vaikuttavat paljon siihen, voiko kaikki mieleen tulevat kysymykset ottaa esille. Yleensä on helpompaa kulkea mukana ja seurata, mitä tehdään ja millä tavalla. Yrityksestä puuttuikin selkeästi ba,

eli paikkoja tai tilanteita, joissa hiljaista tietoa voi vaihtaa helposti ja kaikkiin suuntiin. Lähes ainoaksi baksi koettiin projektityöskentely, mutta sekin on yleensä varsin hierarkkista.

Hyvä ilmapiiri tukee tiedon kulkua. Hierarkkisuus taas puolestaan estää tiedon välittymistä kaikilta kaikille. Kun nämä kaksi ominaisuutta yhdistetään, tieto sinkoilee aika päämäärättömästi. Junioritason henkilöiden kesken ei ole ongelmaa ottaa asioista selvää, kysyä ja keskustella. Ylemmältä taholta tulevat tiedot valuvat alaspäin normaalina virtana, mutta kun tietoa halutaan siirtyvän alhaalta ylöspäin, tieto ei saavutakaan kohdettaan. Esimerkiksi nuorempien tietotekniikkaosaamista tarvitaan, mutta vain palveluna, ei niin, että tietoa siirrettäisiin pysyvästi alhaalta ylöspäin. Hierarkkisuus ei siis näy pelkästään tiedon kulkemisen suunnassa vaan myös tiedon tarpeellisuuden arvostuksessa.

	Muu konteksti	Projekti
Seniorien antama ohjaus	X	X
Juniorien kysymykset	X	X

Kuva 8. Hiljaisen tiedon siirtomenetelmä tutkittavassa yrityksessä

Kun haastatteluja tarkastellaan sen mukaan, missä tilanteissa tai asiayhteyksissä tietoa siirtyy, käy ilmi, että seniorit siirtävät pääosin tietoa nuoremmille työntekijöille projektien yhteydessä (kuva 8). Tämä ei ole kuitenkaan ainoa tapa, jolla tietoa siirtyy, vaikka se onkin vahvin. Kokeneemmat jakavat tietoa myös muissa konteksteissa, kuten palaverissa, joita kuitenkin on tällä hetkellä liian vähän. Nuoremmat työntekijät taas kysyvät yhtä paljon – tai vähän – kaikissa tilanteissa.

6.1.3 Hiljaisen tiedon tuki innovatiivisuudelle

Kuten varmasti jokaisessa organisaatiossa, myös tutkittavassa yrityksessä tuli esiin jäykkiä toimintatapoja, jotka tarvitsisivat kunnon tuuletusta. Mistään vakavasta ei kuitenkaan ole kyse, enemmänkin siitä, että asioita voisi tehdä uudella tavalla ja näin saada aikaiseksi sujuvampia toimintatapoja. Toisaalta heräsi kysymys, kokeeko johto nuoremman sukupolven liian voimakkaan muutoshalukkuuden huonoksi toimintatavaksi. Vaikka johto nähdäänkin suhteellisen konservatiivisena ja sen muutoshalukkuus vähäisenä, muu työyhteisö koettiin avoimeksi ja valmiiksi muuttamaan niitä toimintatapoja, joihin ylipäättään pystyttiin vaikuttamaan.

Tärkeä tarkastelukohde näissä haastatteluissa oli myös se, estääkö hiljaisen tiedon vaaliminen ja siirtäminen muutosta tai uusien innovaatioiden syntymistä ja millä tavalla yritys innostaa työntekijöitään uuteen ajatteluun. Vaikka hiljaisen tiedon arvostus on nykyisin melko korkealla, vanha kokemus voi kuitenkin pahimmillaan toimia esteenä uudelle ajattelulle ja kehitykselle.






Ensin kannattaa tarkastella sitä, minkälainen tieto koettiin kohdeyritykselle hyväksi innovaatioiden ja muutoksen kannalta. Tämä osoittautui yllättävän hankalaksi kysymykseksi, mutta joitakin esimerkkejä siitä saatiin. Yritystä hyödyttää tieto, joka parantaa sen tehokkuutta. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä yritykset toimivat tehokkaasti, jos hiljainen tieto on käytössä, ihmiset kommunikoivat avoimesti keskenään hierarkiasta huolimatta ja työtä tehdessä ponnahtaa usein ja säännöllisesti esille ba. Tutkimuksen kohteena olevaa yritystä hyödyttäisi myös se, että asiakkaiden arvomaailma tunnetaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi esille nousi tarve saada yritykseen uusia ajatuksia ulkopuolelta erilaisten yhteiskumppaneiden kautta, mikä edistäisi ja tukisi nimenomaan innovointia.

Helpompaa haastatteluissa oli vastata siihen, miksei tämä sitten toteudu käytännössä. Mitä esteitä innovoinnille ja uuden oppimiselle yrityksessä on? Yksi ongelma on seniorien kiireinen työskentelytapa projekteissa. Yrityksellä ei ole myöskään rakenteita, joiden avulla innovointia voisi edistää, ja monissa tapauksissa hierarkia estää tehokkaasti uusien ideoiden esille tuomisen. Kaikenlainen luova ja esteetön ideointi puuttuu yri-

tyksestä kokonaan. Uusille ehdotuksille ei anneta aikaa, elleivät ne ole loppuun asti mietittyjä ja valmiita. Pääosin ne on kehiteltävä itsekseen. Keskustelua aiheesta ei synny, jolloin hyvätkin ideat voivat surkastua, jos ne eivät ole heti johdon mieleen.

Kohdeyrityksessä seniorit ovat työskennelleet pitkään yhdessä. Yritykseen onkin kehittynyt vahvoja tapoja toimia, joita kyseenalaistetaan harvoin. Tässä piileekin vaara siinä vaiheessa, kun nuorempia halutaan ottaa mukaan. Yrityksessä on henkilöitä, jotka kokevat saavansa ajatuksilleen tukea, mutta enemmistö oli sitä mieltä, että ehdotuksista hyvin vähän, jos mitään, menee läpi. Tämän ymmärtää hyvin, kun sitä peilataan haastattelussa esille tullutta kommenttia vastaan, jonka mukaan yrityksessä ei ole edes ollut sellaisia ihmisiä, joiden ideat olisivat ylipäättään olleet yritykselle huomionarvoisia. Yrityksessä rima on siis nostettu aika korkealle.

Uutta, ulkoapäin tulevaa informaatiota tulee lähinnä tieteellisten julkaisujen ja artikkeleiden kautta ja nimenomaan hierarkiassa ylhäältä alaspäin. Muidenkin ajatuksia saatetaan kuunnella, mutta niitä ei priorisoida läheskään yhtä korkealle. Vaikka yrityksen johto näkee, että yritys kulkee trendien etulinjassa, se ei saanut vahvistusta muilta.

	Tukee hyvin tai melko hyvin	Tukee huonosti tai ei lainkaan
Ylin johto		
Projektipäälliköt		
Asiantuntijat		

Kuva 9. Tutkittavan yrityksen hiljaisen tiedon tuki innovatiivisuudelle

Viimeinen tutkimuksen viitekehyksen osa-alue tarkastelee sitä, millä tavalla yrityksessä koetaan, että hiljainen tieto tukee innovatiivisuutta ja uuden tiedon omaksumista yrityksessä (kuva 9).

Tässä näemme, että mielipiteet siitä, miten innovaatiota yrityksessä tuetaan vaihtelevat paljon. Asiantuntijoista hieman suurempi osa oli sitä mieltä, että yrityksessä tuettiin hyvin tai melko hyvin innovaatioita ja uutta ajattelua. Projektipäällikkötasolla asia on päinvastoin, mielipiteet painottuivat selvästi siihen suuntaan, että yritys tukee huonosti tai ei lainkaan innovaatioita. Ylin johto oli taas vakaasti sitä mieltä, että yritys tukee uutta ajattelua hyvin.

Se, että ylin johto näkee yrityksen tukevan innovaatioita hyvin, johtuu siitä, että yrityksen hierarkian vuoksi toimitusjohtaja päättää periaatteessa itse, mitä uutta tietoa yritykseen otetaan ja minkälaisia innovatiivisia ajatuksia tuetaan. Projektipäälliköillä on taas pitkä kokemus työskentelystä yrityksessä, joten heille on kehittynyt näkemys siitä, miten uusiin ideoihin todellisuudessa suhtaudutaan. Asiantuntijat taas ovat pääsääntöisesti työskennelleet yrityksessä lyhyemmän aikaa, joten heillä ei välttämättä ole vielä tullut eteen kovin monta ideaa, joita he olisivat yrittäneet tuoda esille. Yrityksessä on siis näkyvissä, että olemassa oleva hiljainen tieto on hyvin hallitsevaa, eikä se tue uuden tiedon ja innovaatioiden vastaanottamista niin hyvin kuin olisi suotavaa.

6.2 Kehittämisehdotukset

Haastatteluissa tuli esille selvästi, että elämäkokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa tulisi jakaa nykyistä enemmän. Ehdotan, että yritykseen luodaan systemaattinen tiedon siirron malli, esimerkiksi tietynlainen siirtojärjestys, jossa työntekijän jättäessä yrityksen projektien hankintaan sekä asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvää hiljaista tietoa siirretään askel askeleelta muille työntekijöille.

Yrityksestä puuttui kokonaan ba, ympäristö hiljaisen tiedon jakamiselle. Aikaisemmin yrityksessä käytössä olleet maanantai- ja kuukausipalaverit tulisi sen vuoksi palauttaa. Lisäksi yrityksen pitäisi enemmän kannustaa työntekijöitä vapaamuotoisempaan seurusteluun luomalla säännöllisiä puitteita, esimerkiksi yhteisiä aamiaisia, joissa voidaan keskustella luovemmin ilman tiettyä agenda. Nämä asiat voidaan hyvin yhdistää esimerkiksi niin, että maanantaiaamuisin keskustellaan vapaamuotoisesti aamiaisen merkeissä ja kuukausipalaverissa käsitellään projektitietoa virallisemmin.

Yritys hyötyisi myös vapaasta, brainstorming-tyyppisestä ideoinnista, jossa luodaan edellytykset kaikenlaisten ideoiden tasa-arvoiselle esille tulemiselle. Yleisen keskustelun kautta näitä ideoita voidaan kehittää niin pitkälle, että nähdään, ovatko ne kehitys- tai toteuttamiskelpoisia. Jotta ideoiden lyttäämiseltä tai väheksymiseltä vältytään, käytetään kyllä-ja-periaatetta. Siinä ehdotukset kuunnellaan loppuun asti ja kritisoinnin sijaan niihin tulee vastata myöntävästi ja lisäksi jatkaa idean kehittelyä.

Lähteet

- Bellinger, G., Castro, D. & Mills, A. 2004. Data, Information, Knowledge, and Wisdom. Systems Thinking. Luettavissa: <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>. Luettu 26.8.2013.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. 2007. Knowledge creation and management. New challenges for Managers. s. 276–298. Oxford University Press, Inc. New York.
- Juuti, P. 2008 Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s. 229–252. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Kano Kikoski, C. & Kikoski, J. F. 2004. The Inquiring Organization. Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st-Century Organizations, s. 62–94. Praeger. Westport.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa, s. 13–188. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Knowledge and Management. 2008. Luettavissa: <http://knowledgeandmanagement.wordpress.com/seci-model-nonaka-takeuchi/>. Luettu 8.8.2013
- Leonard, D. 2007. Knowledge Transfer Within Organizations. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (Editors-in-Chief). Knowledge creation and management. New challenges for Managers, s. 58. Oxford University Press, Inc. New York.
- Nonaka, I. & Toyama, R. 2007. Why do Firms Differ? The Theory of the Knowledge-Creating Firm. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (Editors-in-Chief). Knowledge creation and management. New challenges for Managers, s. 16–23. Palgrave Macmillan. New York.

Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. 2008. Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm, s. 8-38

Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakanteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s. 125–126. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa, s. 170. WSOY. Porvoo

Paloniemi S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä – työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta, s. 269–272. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, s. 174–182. PS-kustannus. Jyväskylä.

Prusak, L. & Weiss, L. 2007. Knowledge in Organizational Settings. How Organizations Generate, Disseminate, and Use Knowledge for Their Competitive Advantage. Teoksessa Ichijo, K. & Nonaka, I. (Editors-in-Chief). Knowledge creation and management. New challenges for Managers, s. 49–50. Oxford University Press, Inc. New York.

Puusa, A. 2011. Innovatiivisuutta ylläpitää jatkuva liike. Yrityscase Telekarelia. Teoksessa Puusa A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 424–427. UNIpress.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 44–61. UNIpress.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011a. Johdanto: Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatiossa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 22. UNIPress.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011b. Johdanto: Organisaatioiden rakenteellinen pääoma ja sen yhteys yrityksen kilpailukykyyn. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 311. UNIPress.

Salmela, P. 12.3.2010. Hiljaisen tiedon rooli asiantuntijaorganisaation innovaatio- ja tuotekehitysprosessissa. Artikkel. Informaatiotutkimus 29(1). Luettavissa: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/2716/2488>. Luettu 21.10.2013

Sandoiu, Mihai M. A definition for 'Second Order Change'. 2.6.2010. Luettavissa: <http://businesscomputing.wordpress.com/2010/06/02/a-definition-for-second-order-change/>. Luettu 31.7.2013

Toivonen, V-M., Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso, s. 5–15. Ai-ai Oy. Helsinki.

Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, s. 29. PS-kustannus. Jyväskylä.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.). Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 38. UNIPress.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat s. 15–25. Sitran raportteja 64. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti64.pdf>. Luettu 21.10.2013.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Hiljainen tieto – Haastattelukysymykset	
Työntekijätiedot	
Ikä	Koulutus
Vuodet yrityksessä	Titteli
Hiljaisen tiedon tunnistaminen	
1.	Minkälaista omaan työhösi liittyvää hiljaista tietoa sinulla on?
Hiljaisen tiedon jakaminen	
2.	Miten organisaatiossa jaetaan hiljaista tietoa? Esimerkkejä.
3.	Millä tavalla yrityksen kulttuuri tukee tiedon jakamista? Esimerkkejä.
4.	Minkälaisia tiedon siirron malleja yrityksessä on?
5.	Kenelle tietoa siirretään yrityksessä?
6.	Minkälainen hiljainen tieto on hyödyllistä yritykselle? Esimerkkejä.
7.	Miten nopeasti yrityksen hiljainen tieto vanhenee?
Hiljaisen tiedon hukkaaminen	
8.	Minkälaista hiljaista tietoa yrityksellä menee hukkaan esimerkiksi nopean työntekijäkierron johdosta? Esimerkkejä.
Hiljaisen tiedon siirtämisen esteet	
9.	Minkälaisia hiljaisen tiedon siirron esteitä yrityksessä on, esimerkiksi että nuoret eivät uskalla kysyä, seniorit eivät halua kertoa jne.? Esimerkkejä.
10.	Mitä haittaa työntekijälle voi olla siitä, että hän siirtää hiljaista tietoa eteenpäin? Esimerkkejä.

Haitallisen tiedon siirtyminen	
11.	Minkälaisista käytännöistä yrityksen pitäisi pyrkiä eroon sen si- jaan, että niitä siirretään edelleen? Esimerkkejä.
12.	Minkälaisia periytyvää negatiivista tietoa, kuten huonoja toimin- tatapoja tai negatiivisia asenteita, yrityksessä on?
13.	Minkälaisia jäykkiä rutiineja yrityksessä on, jotka periytyvät?
Hiljainen tieto muutoksen ja innovaatioiden esteenä	
14.	Millainen tieto on hyödyllistä innovoinnin, muutoksen tai uuden oppimisen kannalta?
15.	Millaisia uusien työntekijöiden ajatuksia tai ideoita sitovia en- nakkoasenteita yrityksessä on?
16.	Millä tavalla yritys rohkaisee uusia työntekijöitä ajattelemaan outside the box? Esimerkkejä.
17.	Millä tavalla yritys etsii uusia kontakteja? Esimerkkejä.
18.	Millä tavalla yritys suhtautuu uuteen, ulkoapäin tulevaan infor- maatioon? Esimerkkejä.